Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Perusahaan

Roni Fadli, S.E., M.M

Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Perusahaan

Penulis
Roni Fadli, S.E., M.M

Pascal Books
2022

Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Perusahaan

Penulis
Roni Fadli, S.E., M.M

ISBN
978-623-8014-07-1

Layout & Desain Cover
Fitriani Dwi Ramadhani

ANGGOTA IKAPI
062/BANTEN/2021

Penerbit
Pascal Books
PT. Mediatama Digital Cendekia

Redaksi :
Jl Garuda B 30 Rt 1 Rw 12 Cipayung, Kec. Ciputat, Kota Tangerang Selatan Tangerang Selatan
Email: penerbitpascalbooks@gmail.com
Website: https://pascalbooks.mdcgrup.com/

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan buku kami dengan judul **"Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Perusahaan".**

Dunia bisnis yang bersifat dimanis, mengharus setiap elemnt organisasi untuk selalu melalukan pekembangan dalam banyak aspek, yang paling utama adalah kinerja diberbagai lini. Hal ini terntu berkaitkan erat dengan karyawan yang dinaungi nya. Selain Sumber Daya Manusia ini adalah aset pagi organinasi dalam dunia bisnis, maka untuk mencapai tujuan tertentu, maka diperlukan quality dalam menempuh SDM yang mampu berkompetitif. Setidaknya, itu yang pernah disampaikan oleh Greer dalam Nazarrudin Malik pada tahun 2010 silam. Untuk mencapai daya saing didunia bisnis, dibutuhkan sumber daya yang memiliki kemampuan dalam berkompetitif.

Secara singkat, buku ini akan membahas secara menyeluruh,bagaimana sebuah visi dalam organisasi mampu di wujudkan dengan adanya manusia yang kompeten, tidak sekedar rumusan misi, tapi juga menempatkan orang dalam sebuah Tugas pokok dengan tepat. Dengan deligasi yang tepat pada orang yang tepat, maka akselerasi bukan suatu yang lambat untuk dicapai, merupakan goal yang realistis untuk dikerjakan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunak buku ini masih banyak luput dan kurang, sejalur dengan kelimuan yang kami miliki, baik secara isi maupun penyajiannya, Namun, kami selalu berusaha semaksimal mungkin dengan kemampuan yang ada untuk menyelesaikan buku ini. Untuk itu kami meminta saran dan kritik dari pembaca untuk kesempurnaan tulian ini. Penulis berharap buku ini dapat dilanjutkan dengan buku berikutnya yang dapat menyempurnakan buku ini. Semoga buku ini menjadi amal jariyah

penulis dan seluruh elemen yang berkontribusi dalam buku. Semoga Allah SWT membalas kebaikan mereka dengan sebaik-baiknya balasan.

Pamulang, Agustus 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iv
DAFTAR ISI vi
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Sumber Daya Manusia 1
BAB II TEORI DALAM MANAJEMEN SDM 7
A. Manajemen Sumber Daya Manusia 7
B. Kepemimpinan 12
C. Budaya Organisasi 19
D. Motivasi Kerja 31
E. Kinerja 41
BAB III METODE MANAJEMEN SDM DALAM PERUSAHAAN 60
BAB IV GAMBARAN DAN PEMBAHASAN MANAJEMEN SDM DALAM PERUSAHAAN 77
BAB V PENUTUP 112
DAFTAR PUSTAKA 114
BIOGRAFI PENULIS 119

BAB I
PENDAHULUAN

A. Sumber Daya Manusia

Perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat dan bersifat dinamis mengharuskan organisasi-organisasi yang ada dalam suatu sektor jasa untuk senantiasa berusaha meningkatkan kinerjanya, sehingga dalam kondisi ini akan membutuhkan sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas serta dapat menjalankan organisasi. Sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas merupakan aset bagi organisasi karena perannya sebagai pelaksana kebijakan dan yang dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi tersebut, untuk itu dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan peran sumber daya manusia (human resources) yang memadai dalam mendorong kinerja dan sehingga dapat berkompetisi dengan organisasi lainnya. Hal ini didukung oleh Greer dalam Nazarrudin Malik (2010:153) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Suntoro (1999:12) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja itu sendiri akan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Untuk sisi internal menyangkut dalam diri pribadi karyawan tersebut, komitmennya dalam organisasi dan keyakinan

akan kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dengan mencapai keberhasilan yang oleh Bandura dan Syahirudin (2012:1) itu disebut kinerja. Sedangkan dari sisi eksternal dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diciptakan oleh lingkungan tempat mereka berkerja. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan wawancara dengan Manajer HRD PT. Tunas Perkasa Tekindo beliau menuturkan mengingat banyaknya pembelian besi dan baja dari tahun ke tahun terus meningkat. Hal ini berdampak pada semakin banyaknya permasalahan pendistribusian penjualan besi dan baja. Maka perlu ditangani secara serius dan professional. Sehingga Pimpinan merasa kinerja para karyawannya yang ada pada saat ini dirasa belum optimal dan terus ditingkatkan serta dikembangkan, seperti diciptakannya budaya organisasi yang kondusif, mendorong lahirnya komitmen para karyawannya dan meningkatkan kinerja karyawannya yang lebih baik, agar dalam menangani berbagai macam permasalahan pelanggan dapat terselesaikan dengan cepat.

Kepemimpinan dianggap penting dalam mendorong tingkat kinerja karyawannya, karena hubungannya dengan kehidupan dalam suatu organisasi yang didalamnya terdapat interaksi antara pemimpin, bawahan maupun setingkat atau teman kerja, sehingga hal ini akan menimbulkan interaksi yang dapat meningkatkan maupun menurunkan tingkat kinerja karyawannya. Menurut Stoner (1996:161) pemimpin adalah suatu proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Dari kepemimpinan ini berhasil atau tidaknya pemimpin menjalin hubungan yang lebih baik pada kinerja karyawan.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:64) menyatakan bahwa kekuatan budaya perusahaan akan menghasilkan kinerja perusahaan

yang baik, karena anggapannya bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas dikalangan para karyawan. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawannya terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budaya organisasinya. Hal ini diartikan jika nilai pokok organisasi dapat dipahami secara jelas dan diterima secara luas oleh para karyawannya. Maka para karyawan tersebut akan mengetahui apa yang harus dikerjakannya dan apa yang bisa diharapkan dari diri mereka, sehingga mereka selalu bertindak dengan memiliki budaya yang kuat maka para karyawannya dalam organisasi yang memiliki budaya lemah. Kesetiaan inilah yang akan menjadikan komitmen para karyawannya untuk tetap berada pada organisasi dan berkerja serta mengabdikan diri untuk organisasinya.

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan saya kerja dan rapat dengan pimpinan perusahaan, beliau mengatakan seiring banyaknya pembelian besi dan baja melahirkan banyak variasi permasalahan, sehingga mendorong dan menuntut perbaikan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja yang lebih solid dan berasaskan kekeluargaan. Artinya kondisi kepemimpinan budaya organisasi dan motivasi kerja yang saat ini dirasa masih belum optimal, perlu secara terus menerus ditingkatkan dan diperbaiki dalam rangka menunjang meningkatkan pelayanan terhadap pembelian besi dan baja. Salah satunya adalah dengan lebih mempererat komunikasi dengan pelanggan.

Penjelasan diatas memberikan kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang baik, mereka akan mendedikasikan dirinya terhadap organisasi dimana ia bekerja dengan bekerja tekun, ulet, penuh semangat, berorientasi pada hasil yang baik dan meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu kinerja juga menjadikan karyawan loyal dan merasa memiliki pada organisasinya sehingga setiap kali ia bekerja maka orientasinya adalah bagaimana bekerja dengan baik kemudian menghasilkan pekerjaan yang sesuai. Kemudian memberikan prestasi kerja yang tinggi dan menghantarkan organisasi pada pencapaian tujuannya. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Suntoro (1999:12) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang

dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja memiliki korelasi yang positif terhadap peningkatan kerja.

Berdasarkan interview manajer HRD PT. Tunas Perkasa Tekindo , beliau menuturkan mengingat perusahaan tersebut adalah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penjualan besi dan baja, maka tidak terlepas dari permasalahan dengan pelanggan. Artinya dalam pelayanan membutuhkan kinerja yang tinggi dari pegawainya, seperti kemampuan memahami keinginan para pelanggannya. Sabar dalam melayani pelanggannya. Manajer HRD PT. Tunas Perkasa Tekindo menambahkan, perubahan terus dilakukan karena kami belum merasa puas atas kinerja kami yang saat ini karena kami menyadari dalam menangani keluhan para pelanggan. Oleh karena itu kritik dan saran tetap kita terima sebagai wujud bentuk terus mengarah lebih baik kinerja kami saat ini sehingga dapat memberikan pelayanan yang efektif.

Selain pembahasan teoritis diatas, penelitian ini juga didukung oleh hasil empiris oleh Syahiruddin (2012) terhadap beberapa subjek penelitian beberapa perusahaan, hasil yang didapat menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi yang baik akan dapat memberikan rasa betah bagi karyawan, selain itu hasil penelitiannya juga menjelaskan karyawan dengan kinerja yang tinggi dan tingkat disiplin yang baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki kinerja yang baik dan keseriusan dalam bekerja didukung dengan gaya kepemimpinan yang menyenangkan, maka akan melahirkan kinerja yang baik. Selain itu seseorang yang memiliki kinerja yang baik dan menjaga kinerja yang baik pada prakteknya dapat mengimplementasikan sesuatu dengan baik maka kinerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga akan lebih

baik. Sedangkan kepemimpinan menjadi stimulus pendukung terciptanya seorang karyawan memiliki kinerja yang baik dan menjaga keseriusan dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, salah satu organisasi yang ingin meningkatkan kinerja para karyawannya adalah PT. Tunas Perkasa Tekindo yang beralamat Jalan Radio Dalam Raya No.48, Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan, tidak terlepas dari penjelasan PT. Tunas Perkasa Tekindo juga memberikan perhatian khususnya pada kinerja para karyawannya. Sebagaimana yang didukung oleh peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

Meski sudah diterapkan kepemimpinan yang mengarah pada lingkungan yang kondusif, mendorong lahirnya kinerja para para karyawannya dengan pemberian insentif serta penerapan aturan kinerja. Akan tetapi seiring semakin banyaknya pelanggan, PT. Tunas Perkasa Tekindo merasa ketiga aspek diatas terkait kinerja belum optimal. Artinya diperlukan budaya organisasi dan motivasi yang lebih baik lagi, sehingga mendapatkan kinerja yang lebih baik lagi.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merasa tertarik dan tertantang untuk melakukan penelitian terkait teori dan empiris yang memiliki relevansinya dengan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja. Adapun judul penelitian yang diangkat adalah: "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Perkasa Tekindo".

BAB II
TEORI DALAM MANAJEMEN SDM

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Menurut Alex S Nitisemito (2002:11) "mendefinisikan manajemen adalah "suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Manajemen dipandang sebagai seni karena dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang-orang yang menjadi bawahannya".

Sedangkan menurut Soekarno K (2003:20) "menyatakan bahwa manajemen "adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan fasilitas dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu".

Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen dapat dilaksanakan bila pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan oleh satu orang melainkan lebih dari satu orang.

Menurut Sadili (2009:16) "upaya mengatur supaya upaya untuk mengatur segala sesuatu (sumberdaya) untuk mencapai tujuan organisasi". Dalam kegiatan ini kemudian timbul beberapa masalah. Siapa yang mengatur, mengapa harus diatur, dan apa tujuan dari pengaturan tersebut. Dari pertanyaan tersebut maka diperlukan kegiatan mempelajari, mendalami dan memperaktikan konsep manajemen secara baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Manajemen selalu memiliki tujuan yang ditetapkan lebih dulu sebelum kegiatan dilakukan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secrara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu :*man, money, method, machines, materials,* dan *market,* disingkat (6M). Hasibuan (2006:9).

Manajemen adalah sebuah proses. Kegiatan kerja dikoordinasikan dan diintegrasi merupakan fungsi-fungsi manajemen, mencangkup perencanaan, pengorganisasiaan, kepemimpinan dan pengendalian. Supriyatna (2011:15).

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perubahan, disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan. Hariandja (2007:2).

Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (energy atau power). Hasibuan (2008:6). Sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi *(the people who are ready, willingable to contribute to organization goals).* Rivai (2008:7).

Dan pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan sumber daya manusia atau tenaga kerja, buruh atau karyawan adalah seorang atau sekumpulan orang yang bekerja untuk memberikan tenaga, keterampilan, jasa atau usaha kerjanya pada suatu badan atau organisasi yang memiliki kemampuan potensial maupun efektif.

c. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2006 : 22) adalah "Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian dan pemberian balas jasa

bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis".

Selanjutnya pengertian lain dari manajemen sumber daya manusia menurut Hadari (2003:42) adalah "Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan)".

Sedangkan Malayu Hasibuan (2009:9) "menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat".

Dari defenisi-defenisi tersebut terlihat adanya suatu pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatannya pada berbagai fungsi dan kegiatan personalia dan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang meliputi penarikan tenaga kerja, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, masyarakat maupun organisasi.

Para manajer atau pimpinan perusahaan dan departemen sumber daya manusia akan berusaha untuk memenuhi tujuannya, pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan bukanlah dua kegiatan yang terpisah atau berdiri sendiri melainkan saling menopang satu sama lainnya. Tujuan yang satu tidak dapat diraih dengan mengorbankan tujuan yang lain. Hal yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Fungsi-fungsi Manajemen dan Fungsi-fungsi Operasional

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat didalamnya. Menurut GR Terry (2004:54) "ada empat (4) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu: fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*), dan fungsi pengendalian (*controlling*). Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi staffing (pembentukan staf)".

Di bawah ini akan dijelaskan arti atau pengertian masing-masing fungsi manajemen POAC (*Planning, organizing, actuating, controlling*):

1) Fungsi Perencanaan / *Planning*

Planning adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2) Fungsi Pengorganisasian / *Organizing*

Organizing yaitu mengelompokan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

3) Fungsi Pengarahan / *Actuating*

Actuating merupakan usaha mnenggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut.

4) Fungsi Pengendalian / *Controlling*

Diartikan sebagai proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu

mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

Disamping adanya fungsi-fungsi manajemen, maka seorang manajer personel harus memiliki kemampuan dalam fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi operasional tersebut adalah perolehan pegawai, pengembangan, pemberian imbalan, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

a) Perolehan/penarikan pegawai

Fungsi pertama yang harus dioperasionalisasikan oleh bagian kepegawaian, yaitu berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat, sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup :

(a) Penarikan (*recruitmrnt*)
(b) Pemilihan (*selection*)
(c) Penempatan (*placement)*

b) Pengembangan

Pengembangan ini dalam arti luas adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan, yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.

c) Pemberian Imbalan

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai usaha untuk member balas jasa bagi karyawan yang telah menyumbangkan waktu dan tenaganya bagi tercapainya tujuan organisasi.

d) Integrasi

Masalah integrasi berkaitan dengan usaha untuk menghasilkan situasi dimana terjadi penyesuaian antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun kemasyarakatan.

e) Pemeliharaan

Merupakan suatu hal yang berkenaan dengan usaha agar para pegawai dapat bekerja dengan baik selama mungkin dengan cara menjaga kesehatan mental maupun fisik.

f) Pemutusan hubungan kerja

Jika pada awal organisasi menarik pegawai kerja dari masyarakat, pada suatu saat tertentu organisasi jug akan mengembalikan pegawai tersebut ke masyarakat. Perlu diatur bagaimana sebaiknya suatu proses pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi sehingga tidak mempunyai dampak yang negatif, bagi baik individu, organisasi maupun masyarakat.

B. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Secara teoritis telah banyak studi tentang kepemimpinan dan memberi batasan yang relatif beragam tentang definisi kepemimpinan, seperti Veithzal dan Deddy (2003:2) "kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan". Memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:432) "bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran". Sumber dari pengaruh ini dapat bersifat formal, seperti yang di sajikan oleh kepemilikan peringkat manajerial dalam organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama sejujmlah tingkat wewenang yang di rancang secara

formal, seseorang dapat menjalankan peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi.

Menurut Sudarmanto (2009:133) menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama". Menurut Kartini Kartono (2011:57) menyatakan bahwa " kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan". Sedangkan menurut Miftah Thoha (2012:57) Menyampaikan "Kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi". Lain halnya denngan pendapat Stephen P. Robbins Dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa, "*Leadership is what leaders do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals".* "kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses pemimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan".

Sedangkan menurut James Stoner dalam Sentance Kertonegoro (1983:113) "kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari sekelompok anggotanya". Definisi ini menyangkut tiga unsur pokok:

Kepemimpinan menyangkut orang lain, yaitu pengikut atau bawahan, kemauan orang lain intuk pimpinan, akan memungkinkan terlaksananya proses kepemimpinan.

1) Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang. Pemimpin bisa mengarahkan kegiatan anggota kelompok, tetapi anggota kelompok tidak bisa secara langsung mengarahkan kegiatan pemimpin.

2) Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya selain bisa mengarahkannya. Pemimpin tidak hanya bisa memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga

mempengaruhi bagaimana atau dengan cara apa bawahan melaksanakan perintahnya.

3) Maka berdasarkan pengertian di atas, dapat penulis simpulkan kebanyakan orang setuju bahwa makna dasar dari kepemmimpinan adalah proses mempengaruhi. Memimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan standar dan mutu di atas rata-rata dan orang tersebut melakukannya dengan sukarela.

Menurut Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1994:33) kepemimpinan dalam pengertian ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

b. Pentingnya Kepemimpinan

Menurut Supardi dan Anwar (2008:66) pentingnya kepemimpinan dapat disebutkan adalah :

a) Kepemimpinan akan memberikan pengarahan pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tuujuan organisasi mungkin terjadi renggang (lemah). Keadaan ini berdampak pada situasi dimana seorang bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran.

b) Kepemimpinan akan memotivasi pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan antusias. Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan kepompong yang tidak aktif sampai pemimpin bertidak

menghidupkan motivasi setiap pekerja dan mengarahkan mereka mencapai tujuan dengan antusias.

Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses terlebih lagi pekerja-pekerja yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi dan paling tidak gairah para pekerja memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Migginson yang di kutip dalam Hicks dan Gullet (1990:503) seorang pemimpin yang menjalankan fungsinya dengan sangat baik, dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Fungsi-fungsi seorang pemimpin tersebut antara lain meliputi:

a) Penengah

Kalau para anggota organisasi tidak menyetujui pengambilan keputusan sautu tingkat kegiatan, seringkali pemimpin dapat memecahkan atau memutuskan masalahnya dengan melakukan penengahan atau membuat keputusan terhadap penyelesaian sendiri. Dalam suatu kejadian, adalah penting bahwa suatu keputusan dicapai sesegera mungkin sehingga dengan demikian organisasi dapat melanjutkan operasinya tanpa gangguan.

b) Penganjur

Anjuran yang di berikan seorang pemimpin, mengizinkannya untuk mengenakan cita-cita atau gagasannya kepada para bawahannya tanpa mengambil jalan pada suatu perintah langsung. Pada waktu yang sama,martabat dan perasaan partisipasi bawahan dapat digerakkan.

c) Pemenuhan tujuan

Tujuan suatu organisasi tidak secara otomatis, melainkan harus di penuhi oleh seorang pemimpin. Agar organisasi menjadi efektif, tujuan ini harus sesuai bagi organisasi dan membolehkan para anggota untuk berkerja secara bersama-sama.

d) Katalisator

Suatu kekuatan sangat di perlukan untuk memulai atau meningkatkan gerakan suatu organisasi. Kekuatan demikian dapat di penuhi oleh kegiatan-kegiatan pemimpin seperti halnya suatu katalisator untuk meningkatkan atau menggerakkan para pengikutnya agar melakukan kegiatan.

e) Pemberian jaminan

Dengan memelihara suatu sikap yang positif dan optimis ketika berkerja dalam menanganani berbagai masalah, seorang pemimpin dapat memberikan jaminan bagi para pendukungnya. Jaminan demikian adalah penting bagi para anggota organisasi dan dapat menjadi berbahaya karena sikap-sikap pemimpin. Hal ini dikarenakan, sikap seorang pemimpin baik sikap yang terpuji maupun sikap yang buruk, pada akhirnya akan ditiru oleh para pendukungnya.

f) Mewakili

Biasanya pemimpin mewakili organisasinya kepada pihak-pihak lain dan juga melayaninya sebagai suatu lambang organisasi. Mereka yang berada di luar organisasi mungkin akan memikirkan atau membayangkan sehubungan dengan kesan-kesan dari pemimpin tersebut. Kesan-kesan yang menyenangkan dari pemimpin itu mungkin akan membawa pada suatu kesanyang menguntungkan bagi organisasi.

g) Pembangkitan semangat

Salah satu kepentingan manusia ialah kepentingan untuk melakukan sesuatu agar lebih bermanfaat dan peting. Dengan membiarkan para pengikutnya mengetahui bahwa perkerjaan mereka demikian bermanfaat dan penting, pemimpin

membangkitkan atau menggugah para pengikutnya untuk menerima atau menyetujui tujuan-tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja dengan efektif dalam rangka prestasi mereka.

h) Pemujian

Suatu kepentingan manusia lainnya adalah kepentingan bagi pengenalan atau pengakuan serta penghargaan dari orang lain. Para pemimpin dapat membantu dalam pemenuhan kepentingan ini dengan membiarkan para perkerja mengetahui atau merasakan bahwa mereka adalah penting, bahwa perkerjaanya di hargai, dan bahwa pemimpin itu demikian berminat terhadap mereka.

d. Teori dan Pendekatan Kepemimpinan

Pada dasarnya untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai literatur yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Ada yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang. Teori lain bisa menemukan bahwa pemimpin timbul karena situasi yang memungkinkan ia ada. Teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi.

Orientasi perilaku mencoba mengetengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbal balik dalam kepemimpinan ini. Selanjutnya Thoha (1996:250-264) mengemukakan teori dan pendekatan kepemimpinan sebagai berikut :

1) Teori Sifat

Dalam teori sifat (*Trait Theory*), menurut malaya hasibuan (2007:203) analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin menurut teori sifat ditandai dengan dipunyainya tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya. Namun

demikian tingkat kecerdasan yang jauh lebih tinggi dari bawahannya juga tidak efektif, sebab para bawahan menjadi tidak dapat memahami apa yang diinginkan pemimpin atau tidak memahami gagasan dan kebijakan yang telah digarriskan. Oleh karena itu, idealnya seorang pemimpin sebaiknya memiliki kecerdasan yang tidak terlalu tinggi dari bawahannya.

2) Teori Kelompok

"Dalam teori kelompok beranggapan bahwa, supaya kelompok mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan pemberian perhatian kepada para pengikut dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini".

3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Kepemimpinan model fiedler (*fiedler's Contingency Model*), menyatakan ada dua hal yang dijadikan sasaran yaitu mengadakan identifikasi faktor-faktor yang sangat penting didalam situasi, dan kedua memperkirakan gaya atau perilaku kepemimpinan yang paling efektif didalam situasi tesebut.

4) Teori Jalan Kecil – Tujuan (*Path – Goal Theory*)

"Dalam pendekatan teori *path-goal* mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat dekat, berhubungan dengan motivasi kerja dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan". Thoha (1996:252).

5) Pendekatan *Social Learning* dalam Kepemimpinan

Pendekatan *Social Learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antar pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri. Pendekatan Social learning ini antara pemimpin dan bawahan

mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya, pimpinan dan bawahan mempunyau hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana caranya menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan.

C. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang didefinisikan dalam berbagai pengertian. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Menurut Ssusanto (1997:3) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam permasalahan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Pendapat Chatab (2007:10) mengenai budaya organisasi yaitu merupakan keyakinan, tata nilai dan persepsi umumyang dianut secara luas dalam mmembentuk dan memberi arti kepada perilaku karyawan sehingga menjadi kebiasaan yang relatif sulit diubah.Sedangkan menurut Robbins (2001) dalam Chatab (2007:10) menyebutkan budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti besama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Menurut Chatab (2007:10) mengenai budaya organisasi yaitu merupakan keyakinan, tata nilai dan persepsi umum yang dianut secara luas dalam mmembentuk dan memberi arti kepada perilaku karyawan sehingga menjadi kebiasaan yang relatif sulit diubah.Sedangkan menurut Robbins (2001) dalam Chatab (2007:10) menyebutkan budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna

atau arti besama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Mondy & Noe (1996) menyatakan budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya Luthana (2002:122) mengatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Kreitner dan Kinicki (2003:83) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakaukan bersama, serta perasaan yang dilakukan bersama.

Selanjutnya Kreitner dan Kinichi (2003:68), memberi batasan bahwa budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen, kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Pendapat Robbins (2003:223), bahwa buadaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasinya.

Beberapa pendapat ahli secara umum menekankan, bahwa dalam budaya organisasi terdapat asusmsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Sedangkan peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkunagan internal dan eksternal.

Jadi kesimpulan dari penulis menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai, pola keyakinan, sistem *shared value* dan norma-norma yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi integrasi internal dan adaptasi eksternal dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi yang berfungsi untuk menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Menurut Robbins (2001:248) organisasi memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi, ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut :

1) Inovasi dan keberanian pengambilan resiko. Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memperkarsai atau memperbaiki suatu produk atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jadi anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk

melakukan terobosan-terobosan baru dalam kerja dan dorongan untuk mengembangkan pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2) Perhatian ke rincian seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk tanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai fungsinya.

3) Orientasi hasil bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, meliputi : kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4) Orientasi individu seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu melalui pemberdayaan organisasi, ada tidaknya persetujuan atasan, kemampuan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik atau saran satu dengan lainnya serta sistem penghargaan yang jelas.

5) Orientasi pada tim bagaimana unit-unit didalam organisasi didorong melakukan kegaiatannya dalam suatu kordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interpredensi antar anggota ditanamkan.

6) Agresivitas sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja.

7) Stabilitas kegiatan organisasi menekankan dipertahankan satatus quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini bertanggung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi berdasarkan diperolehnya gambaran majemuk dari budaya

organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar bagi anggota orgganisasi itu, bagaimana penyelesaian didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Robbins (2001:248).

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karateristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2) Norma yaitu standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit".

3) Nilai dominan yaitu Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4) Filosofi yaitu terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan yaitu terdapat pedoman ketat berkaitan berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6) Iklim Organisasi merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Karakteristik budaya organisasi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Artinya unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam suatu jenis organisasi baik yang berorientasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk barang.

b. Kekuatan Budaya Organisasi

Kekuatan budaya organisasi pada intinya menjelaskan bagaimana pengaruh budaya organisasi pada organisasi. Menurut Robbins (1996:292) kekuatan budaya dapat terbagi menjadi dua bagian yaitu budaya kuat dan budaya lemah.

Menurut Robbins (1996:292) budaya kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Sedang Vijay Sathe dalam Tika, MP (2006:108) mengartikan budaya kuat sebagai budaya yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku.

Selanjutnya Robbins dalam Tika MP (2006:111) mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi kuat adalah :

1) Menurunnya tingkat keluarnya pegawai
2) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi
3) Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Deal dan Kennedy dalam Tika MP (2006:111) juga mengemukakan ciri-ciri budaya organnisasi lemah yaitu:

1) Mudah terbentuk kelompok antara satu dengan yang lainnya
2) Kesetiaan pada kelompok melebihi kesetiaan pada organisasi
3) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama dan mempertahankan eksistensinya selama mungkin. Sedangkan budaya organisasi yang lemah akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawai sehingga organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif.

Budaya kuat harus diimbangi dengan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan luar. Dimana organisasi merupakan sistem

“terbuka” yang dapat mempengaruhi, tetapi juga dapat dipenngaruhi oleh lingkungan yang merupakan sistem yang dinamis. Untuk bisa sukses dalam lingkungan yang senantiasa berubah, organisasi harus tanggap terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, dapat membaca kecenderungan-kecenderungan penting, dan dapat melakukan penyusuaian secara cepat. Saat ini terdapat kecenderungan ke arah globalisasi, dunia bisnis mengalami persingan yang semakin kuat dan sumber kekuatan organisasi akan lebih terpusat pada sumber daya manusia dan informasi teknologi.

Budaya kuat akan mampu memeberikan dorongan kepada karyawan untuk mempunyai keinginan untuk maju bersama perusahaan. Sebaliknya, jika organisasi mempunyai budaya yang lemah tidak akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk keinginan maju bersama perusahaan.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Robbins (2002:253), mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasinya.

3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang.

4) Budaya merupakan perekat sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2005:83) menyebutkan empat fungsi budaya organisasi yaitu :

1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya. Fungsi identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.

2) Memudahkan komitmen kolektif. Dalam fungsi ini setiap karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga setiap karyawan merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi tersebut karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Satabilitas sistem sosial mencerminkan taraf lingkungan kerja yang dirasaka positif dan mendukung; konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Strategi ini mampu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan.

4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadannya. Fungsi budaya ini membantu membantu para karyawan memhamai menagap organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjang. Fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi. Dimana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

d. Pembentukan Budaya Organisasi

Seluruh sumber daya yang ada didalam suatu perusahaan harus dapat memahami dengan benar budaya perusahaan yang ada. Pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah, setiap kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan

taktikal maupun kegiatan dari implementasi perencanaan. Disamping itu untuk memberikan dukungan kepada sumber daya manusia didalam usaha memahami budaya organisasi atau perusahaan perlu diketahui dahulu bagaimana budaya organisasi/perusahaan itu dibentuk.

Budaya organisasi terutama organisasi formal mempunyai budaya tersendiri dan menjadi ciri khas organisasinya. Efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi karyawan atau manajer, tetapi juga diukur bagaimana orang-orang didalam kelompok dapat bekerja sama. Oleh karena itu kedua faktor tersebut merupakan faktor yang penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilai-nilai dan ideologi sebelumnya. Mereka dapat dengan mudah menerapkan keyakinan mereka pada organisasi untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkan, namun lambat laun nilai-nilai ini akan terseleksi dengan sendirinya untuk melakukan sejumlah penyemaian terhadap perubahan. Hasil akhirnya akan muncul budaya organisasi ynag diinginkan.

Mcshane dan Glinow (2003:449) membagi tingkat budaya dan interkasinya dalam tiga tingkatan yaitu :

1) *Artifacts* yaitu elemen budaya perusahaan yang paling luar dari buadaya perusahaan sebab dapat dilihat secara kongkrit.

2) *Beliefs value and attitudes* yaitu elemen dasar budaya perusahaan yang mengarahkan perilaku, kendati elemen ini tidak tampak tetapi sangat berpengaruh terhadap perilaku orang.

3) *Basic assumption* yaitu bagian paling dalam dari budaya perusahaan yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan para anggota perusahaan.

Pendapat Robbins (1996:583) , bahwa suatu budaya organisasi tidak saja begitu terbentuk, tetapi kebanyakan berasal dari yang telah dilaksakan sebelumnya. Tingkat usaha yang telah dilakukan yang

bersumber dari para pendiri organisasi dan menjadikannya sebagai budaya awal organisasi tersebut.

e. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik didalam organisasi bertindak untuk memepertahankannya dengan memeberikan kepada karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa. Misalnya praktek sumber daya manusia yang memperkuat budaya organisasi melalui proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik pemberian imbalan, kegiatan pelatihan dan pengembangan karir dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang dipekerjakan cocok untuk budaya itu

Hasil penelitian Kotter dan Heskett dalam Stoner et, al, (1996) menunjukan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan, yaitu :

1) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang signifikan pada promosi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
2) Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
3) Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

f. Unsur-unsur Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Deal dan Kennedy (1982:15) mengemukakan ada lima unsur pembentukan budaya organisasi, sebagai berikut :

1) Lingkungan usaha

Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan, apa yang harus dilaksanakan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain produk yang dihasilkan oleh pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

2) Nilai-nilai

Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak untuk semua anggota dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai itu dapat berupa slogan dan moto.

3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil daklam mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri organisasi, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

4) Ritual

Karyawan yang berhasil memajukan organisasi diberi penghargaan, yang dilaksanakan secara ritual tiap tahunnya, misalnya kepada karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayan terbaik, dan sebagainya.

5) Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi intepretasi terhadap informasi.

g. Nilai-nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai budaya organisasi dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar dan larangan-larangan. Solusi ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan manjadi bagian budaya organisasi. Deal & Kennedy (1982:44) menyebutkan nilai-nilai

budaya organisasi dibagi menjadi dua, nilai subjektif dan nilai objektif.

1) Nilai Subjektif

Nilai subjektif, yaitu sesuatu yang oleh seseorang dianggap dapat memenuhi kebutuhannya pada suatu waktu dan oleh karena itu ia berkepentingan atasnya, disebut bernilai atau mengandung nilai bagi yang bersangkutan.

Aspek subjektif meliputi :

(a) Umur (belum dewasa, dewasa, matang)

(b) Latar belakang pribadi (jenis dan tingkat pendidikan)

(c) Latar belakang sosial budaya (budaya daerah, budaya nasional)

(d) Tingkat intelegensi (rendah, normal, *superior* dan *genius*)

(e) Agama dan kepercayaannya sebagai keyakinan yang mempengaruhi

2) Nilai objektif

Nilai objektif adalah sesuatu hal yang mengandung nilai. Suatu sistem nilai objektif dapat dikonstruksikan berdasarkan kategori nilai tertentu seperti "penting" didasarkan perkembangan kebutuhan, "baik" didasarkan perkembangan moral atau kesadaran etika, "benar" didasarkan pertimbangan agama atau logika. Nilai objektif dibedakan berdasarkan fakta sebagai berikut:

(a) Nilai Etika, yakni menyangkut hal baik dan buruk dalam hubungannya dengan kegiatan perbuatan manusia.

(b) Nilai estetika, yakni berkenaan dengan keindahan bagus dan jelek.

(c) Nilai Intelek, yakni berkaitan dengan logika dan pengetahuan.

(d) Nilai Agama, yang berhubungan dengan perintah dan larangan Tuhan yang ada didalam Kitab Suci.

(e) Nilai Sosial, yakni menyangkut hubungan antara manusia dan pergaulan hidup.

D. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan menurut Malayu S.P Hasibuan, (2006: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Tujuan apapun yang ditetapkan organisasi, kecil kemungkinan tercapai jika tanpa motivasi dari setiap pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Oleh karena itu, pihak organisasi harus peka terhadap keinginan dan harapan pegawainya. Hal ini dilakukan sebagai rangsangan untuk menimbulkan motivasi pegawai. Dengan motivasi pegawai yang tinggi akan mencapai hasil yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang, Sutrisno (2009:110).

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang, Sutrisno (2009:110).

Menurut Vroom dalam Ngalim Purwanto (2006: 72), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Kemudian John P. Campbell, dkk mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan

(*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Menurut Hamzah B. Uno (2008: 66-67), kerja adalah 1) sebagai aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan, 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Ngalim Purwanto, motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu :

1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.

2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.

3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu (2006: 72).

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan

atau pekerjaan.

b. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 150), yaitu:

1) Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Pengunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

c. Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu menurut Ngalim Purwanto (2006: 73).

Sedangkan tujuan motivasi dalam Malayu S. P. Hasibuan (2006: 146) mengungkapkan bahwa:

1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

d. Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2007: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

e. Metode Motivasi

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 149), ada dua metode motivasi, yaitu:

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

f. Teori-teori Motivasi

Adapun teori-teori kepuasan ini antara lain:

a. Teori Motivasi Klasik

F.W.Taylor (1911) mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b. Teori Maslow (1943:370)

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

(a) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

(b) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

(c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

(d) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

(e) Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

c. Teori Herzberg (Hasibuan, 1990:177)

Menurut Hezberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

(a) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan.

(b) Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

d. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor (1960)

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

e. Teori Mc Clelland (Robbins, 2001:173)

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan kerena didorong oleh:

(a) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
(b) Harapan keberhasilannya
(c) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

f. Teori Claude S. George (Malayu S.P. Hasibuan, 2001:115)

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

(a) Upah yang adil dan layak
(b) Kesempatan untuk maju
(c) Pengakuan sebagai individu
(d) Keamanan kerja
(e) Tempat kerja yang baik

(f) Penerimaan oleh kelompok
(g) Perlakuan yang wajar
(h) Pengakuan atas prestasi

g. Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya:

(a) Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom (1948) yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

i. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
ii. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
iii. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

(b) Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

(c) Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

g. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Wahjosumidjo (2001: 42), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagan (2006:294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

(a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
(b) Harga diri
(c) Harapan pribadi
(d) Kebutuhan
(e) Keinginan
(f) Kepuasan kerja
(g) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan fakor eksternal yang mempemgaruhi motivasi seseorang antara lain:

1) Jenis dan sifat pekerjaan
2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3) Organisasi tempat orang bekerja
4) Situasi lingkungan kerja
5) Gaji

Dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi motivasi yang dimaksud lingkungan kerja ialah pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimipin ada berbagai unsur yang sangat

berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.

2) Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh bawahan.

3) Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.

4) Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Bawahan dalam motivasi memiliki gejala karakteristik seperti:

1) Kemampuan bekerja
2) Semangat kerja
3) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
4) Prestasi dan produktivitas kerja

Sedangkan menurut Hamzah B.Uno (2008:112) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:

1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi:
a) Kerja keras
b) Tanggung jawab
c) Pencapaian tujuan
d) Menyatu dengan tugas
2) Prestasi yang dicapainya, meliputi:
a) Dorongan untuk sukses
b) Umpan balik
c) Unggul
3) Pengembangan diri, meliputi:
a) Peningkatan keterampilan
b) Dorongan untuk maju
4) Kemandirian dalam bertindak, meliputi:
a) Mandiri dalam bekerja

b) Suka pada tantangan

Berdasarkan beberapa teori - teori pakar sebelumnya maka yang dimaksud motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit, motivasi kerja tampak melalui:

1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja
2) Prestasi yang dicapainya
3) Pengembangan diri, serta
4) Kemandirian dalam bertindak

E. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam interaksi antara atasan dan bawahan sering terjadi berbagai asumsi dan harapan sehingga perbedaan inilah yang pada akhirnya berpengaruh pada kualitas kinerja. Pada dasarnya kinerja suatu organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu anggota yang bersangkutan. Oleh karena itu peran dan arti pentingnya evaluasi kinerja pegawai sangat penting bagi individu, kelompok, unit kerja bahkan bagi organisasi itu sendiri.Suasana lingkungan kerja sangat mempengaruhi tingkat atau kualitas kinerja pegawai. Setiap organisasi baik berbentuk perusahaan maupun lainnya akan selalu berupaya agar para anggota atau pegawai yang terlibat dalam kegiatan organisasi dapat memberikan prestasi dalam bentuk kualitas kinerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental yang mempunyai pandangan tentang adanya perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan dalam masa-masa tertentu. Pentingnya arti kualitas kinerja dalam meningkatkan kesejahteraan telah disadari

secara universal. Tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari kualitas kinerja yang ditingkatkan.

Menurut Hani Handoko (2002) mengistilahkan Kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu “proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai”. Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2005:9)

“Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja,target atau sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama” menurut Rivai dan Basri (2004:14).

Pengertian Kinerja lainnya yang dikemukakan oleh Ambar Teguh dan Sulistiyani (2003:223) adalah “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawab dalam pekerjaannya”.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja menurut Hasibuan (2008 :97) meliputi:

1) Kualitas kerja

Hasil kerja secara kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

2) Pengetahuan kerja

Pengetahuan tentang penguasaan kerja pada lingkup organisasi atau instansi.

3) Kemampuan

Segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dimiliki.

4) Inisiatif

Kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

5) Kecakapan kerja

Kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam–macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang umum dilakukan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah,penilaian kinerja dilakukan untuk memeberi tahu pegawai apa yang diharapkan pemimpin organisasi untuk menyamakan pemahaman antara satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari seseorang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Menurut T. Hani Handoko (2000:13) defenisi penilaian kinerja adalah "Proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai,kegiatan ini bisa memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka".

Menurut Sondang P. Siagian (2004:225) yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah "Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai".

Dimana terdapat beberapa faktor yaitu :

1) Penilaian dilakukan pada mannusia, dimana manusia disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari kelemahan dan kekurangan.
2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan maksud :
a) Jika penilaian positif maka hal ini menjadi dorongan kuat bagi pegawai untuk lebih berprestasi lagi dimasa mendatang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka.
b) Jika penilaian negatif maka pegawai yang bersangkutan dapat mengetahui kelemahannya, dengan demikian dia dapat mengambil langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
c) Jika seseorang mendapat penilaian yang tidak objektif maka kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan, sehingga pada akhirnya ia memahami dan dapat menerima hasil penilaian yang diperoleh.

Dengan demikian penilaian kinerja merupakan proses organisasi dalam menilai prestasi kerja pegawai dengan menggunakan tolak ukur tertentu yang berkaitan langsung dengan tugas dan tanggung jawab seseorang serta kriteria yang telah ditetapkan dan diterapkan secara objektif dan bertujuan untuk memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang hasil pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Penilaian kinerja juga mempunyai pendapat atau kegunaan bagi suatu organisasi. Secara spesifik kegunaan penilaian kinerja adalah :

1) Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan pekerjaan bagi yang berprestasi, menindak pegawai yang kurang berprestasi, melatih memutasikan/mendisiplinkan pekerjaan, memberi atau menunda kenaikan imbalan/balas jasa serta berfungsi sebagai masukan pokok dalam penerapan sistem penghargaan dan pemberian hukuman.

2) Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes / menguji keabsahan suatu alat tes. Dengan cara mengkorelasikan antara hasil tes dengan hasil penilaian kenerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa skor tes dapat meramalkan kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan dengan benar atau ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja, maka penilaian kinerja tidak dapat digunakan secara sah.

3) Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.

4) Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasikan, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan.

5) Jika tingkat kinerja pegawai dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.

Menurut Sondang P.Siagian (2004:233-235) membedakan teknik penilaian kinerja menjadi dua metode yaitu :

1) Metode-metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu.

Metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu yang dapat diukur.Kelemahan dari metode ini adalah prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah, tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu pegawai memperoleh umpan balik mengenai pekerjaan mereka, umpan balik ini kemudian bisa diarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik penilaian tersebut antara lain :

(a) *Rating Scale* (Skala peringkat)

Evaluasi pada metode ini bersifat subjektif, dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang berhubungan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kelemahan dari metode ini adalah

evaluasi bersifat subjektif, sulitnya menentukan kriteria yang relevan denga pelaksanaan kerja. Sedangkan kelebihan dari metode ini adalah mudah dalam mempersiapkan dan menggunakannya.

(b) *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai, penilai tingal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Kelebihan dari metode ini adalah ekonomis, mudah diadministrasikan, latihan bagi penilai terbatas, terstandarisasi. Sementara kelemahannya adalah penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria kerja, kemungkinan bias checklist dan pengunaan bobot yang tidak tepat serta tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

(c) Metode peristiwa kritis (*Incident critical*)

Merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Kelemahan metode ini adalah para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa krisis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif. Kelebihannya adalah mengurangi kesalahan kesan terakhir.

(d) Metode peninjauan lapangan (*Field review method*)

Dalam metode ini penilaian dilakukan oleh wakil dari departemen personalia, kelebihan dari metode ini adalah objektivitas penilaian terjamin, sementara kelemahannya adalah pada organisasi besar metode ini menjadi mahal karealam metode ini penilaian dilakukan oleh wakil dari departemen personalia, kelebihan dari metode ini adalah objektivitas penilaian terjamin, sementara kelemahannya adalah pada organisasi besar metode ini menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat kerja, bias tertentu masih tetap ada.

(e) Tes dan observasi prestasi kerja

Metode ini bisa dilakukan pada organisasi dengan sedikit pegawai, evaluasi dilakukan dengan melakukan tes pengetahuan dan keterampilan pegawai. Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok pegawai penilaian seperti ini dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung, metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan rangking pegawai dari yang terbaik sampai promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan rangking pegawai dari yang terbaik sampai yang terjelek.

Beberapa metode evaluasi kelompok antara lain :

(a) Metode ranking

Penilai membandingkan pegawai yang satu denga pegawai yang lain untuk menentukan siapa yang paling baik. Kelebihan dari metode ini adalah menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Sementara kelemahannya adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan terakhir dan *hallo effect.*

(b) Grading atau *forced distributions*

Pada metode ini penilai memisahkan atau menyortir para pegawai ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

(c) *Point allocation method*

Metode ini merupakan bentuk lain dari metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para pegawai dalam kelompok. Kebaikan dari metode ini adalah penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif antara para pegawai. Kelemahan ini adalah kesalahan *hallo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

2) Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan

(a) Penilaian diri (*self appraisal*)

Evaluasi ini berguna jika evaluasi bertujuan untuk pengembangan diri. Bila pegawai menilai dirinya sendiri, perilaku defensive cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

(b) Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)

Evaluasi ini dilakukan oleh psikolog bertujuan untuk mengetahui potensi pegawai dimasa yang akan datang. Evaluasi ini berguna untuk pengambilan keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan karyawan.

(c) Pendekatan *management by objective* (MBO)

Inti pendekatan ini adalah karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran dan tujuan tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

(d) Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi talenta manajemen di masa yang akan datang, banyak perusahaan besar yang mempunyai pusat-pusat penilaian. *Assessment centre* adalah suatu bentuk penilaian pegawai yang terstandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

d. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabillitas. Menurut James B. Whittaker sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti (2000:195) "Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran".

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan ataupun kegagalan pelaksanaan kegiatan /program /kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Karenanya, sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi.

Secara lebih rinci pentingnya peranan pengukuran kinerja sebagai alat manajemen adalah dalam rangka:
Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.

1) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati.
2) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja danmembandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
3) Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
4) Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
5) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
6) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
7) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
8) Mengungkap permasalahan yang terjadi.

e. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja

Schuler dan Jackson dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Keenam Jilid kedua menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan mengidentifikasi ada dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori yaitu:

1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang
2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3) Pemeliharaan sistem.
4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

Selain itu efektivitas dari penilaian kinerja tergantung pada sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran strategis karena:

1) Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi, yaitu menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
2) Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
3) Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi.
4) Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

Sementara itu menurut Achmad S.Ruky (2001:20) tujuan penilaian kinerja adalah untuk :

1) Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan.

2) Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan kualitas kinerja.

3) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi pegawai dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.

4) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mencapai pasokan tenaga kerja yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan dimasa depan.

5) Menyediakan alat / sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegwai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.

6) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga diharapkan bahwa proses penilaian kinerja akan mempererat hubungan antara atasan dan bawahan.

Adapun tujuan dari kinerja menurut Sedarmayanti (2010:261) adalah tujuan organisasi, meningkatkan efektivitas unit kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat manajemen kinerja antara lain memberi kejelasan tentang kinerja seperti yang diharapkan pegawai, mempermudah tercapainya kinerja yang diharapkan, serta meningkatkan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai.

Tujuan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2010 : 262) adalah :

1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang / rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6) Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan / pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Manfaat penilaian kerja sangat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, dalam hal ini adalah karyawan yang dinilai, manager dan perusahaan.

a. Manfaat bagi pegawai yang dinilai

Bagi pegawai yang dinilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja antara lain :

1) Meningkatkan motivasi kerja
2) Meningkatkan kepuasan hidup
3) Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan pada mereka.
4) Umpan balik dari penilaian kinerja sebelumnya.
5) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan pribadi menjadi lebih besar.
6) Pengembangan tentang pengetahuan menjadi lebih besar,membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
7) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan.
8) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.

9) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan pada atasan dan bagaimana cara mereka mengatasinya.
10) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.

b. Manfaat bagi penilai (Supervisor)

Bagi penilai manfaat pelaksanaan kinerja antara lain adalah :

1) Untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja pegawai guna perbaikan manajemen selanjutnya.
2) Untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
3) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri maupun pekerjaan dari bawahan.
4) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
5) Peningkatan kepuasan kerja.
6) Pemahaman yang lebih baik tentang pegawai, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
7) Untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilaian dengan memberikan pandangan yang lebih baik pada pegawai tentang bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar pada perusahaan.
8) Meningkatkan rasa percaya diri yang kuat diantara para manager dan juga pegawai, karena telah berhasil mendekatkan ide dari pegawai dengan ide manager.
9) Media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok / sasaran perusahaan.
10) Kesempatan bagi para manager untuk menjelaskan pada pegawai apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari pegawainya sehingga pegawai dapat mengukur diri, menempatkan diri dan berkarya sesuai dengan harapan manager.
11) Sarana untuk meningkatkan motivasi pegawai dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.

12) Mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau promosi pegawai.

c. Manfaat bagi perusahaan

1) Bagi perusahaan manfaat penilaian kinerja antara lain : Perbaikan seluruh simpul unit yang ada dalam perusahaan.

2) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai.

3) Meningkatkan kualitas komunikasi.

4) Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan

5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuann perusahaan.

6) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

7) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

8) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa pegawai itu dihargai oleh perusahaan.

9) Pegawai yang berpotensi dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau setidaknya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah teridentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab yang secara kuat.

10) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, maka penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana paling penting dalam meningkatkan kinerja.

f. Upaya Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai maka perlu dilakukan perencanaan peningkatan kinerja yang merupakan teknik manajemen yang mengutamakan daya analisis atau kekuatan pendorong dan penghambat kinerja guna menentukan strategi serta langkah kegiatan terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan

organisasi menurut Sedarmayanti (2010:311). Unsur kegiatan dalam perencanaan peningkatan kinerja meliputi :

1) Merencanakan kinerja / tujuan yang ingin dicapai
2) Menentukan rencana (kekuatan kunci yang akan dirubah melalui analisis kekuatan penghambat dan pendorong).
3) Menyusun strategi dan langkah kegiatan terkoordinasi
4) Mengatur pelaksanaannya.

Pada dasarnya perencanaan peningkatan kinerja merupakan teknik atau pendekatan perbaikan peningkatan kinerja secara terus menerus /
atau berkesinambungan. Dengan cara ini diharapkan akan terus meningkat kinerja dan tingkat kontribusi dari setiap pegawai dan unit kerja terhadap pencapaian keseluruhan tujuan organisasi.

Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga pentin untuk diperhatikan faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merujuk pada hasil dari perilaku, dinilai oleh beberapa faktor atau standar mutu kerja.
Guna menghasilkan kinerja yang optimal tentunya tidak terlepas dari peran manajemen untuk memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.

Keberhasilan sebuah tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas maupun keterampilan dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai untuk mencapai tujuan. Kepemmimpianan juga bisa didefinisikan proses mempengaruhi. Memimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk

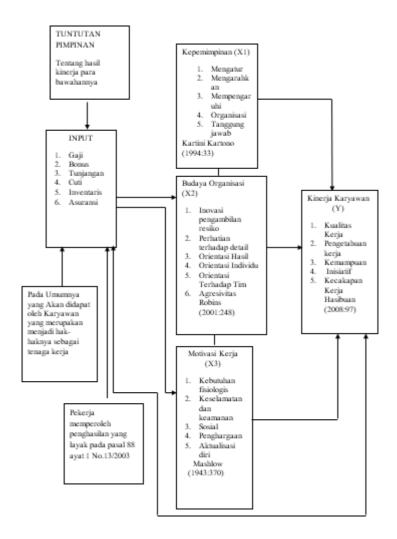
mengerjakan sesuatu sesuai dengan standar dan mutu di atas rata-rata dan orang tersebut melakukannya dengan sukarela.

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Robbin dan Judge (2008:256).

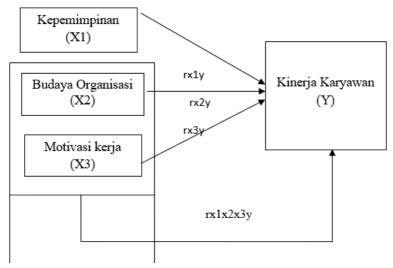
Dalam hal ini budaya organisasi akan membantu dalam perkembangan instansi secara jangka pendek dan jangka panjang, melalui peningkatan kinerja karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan instansinya.

Motivasi adalah proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan Malayu S.P Hasibuan (2006: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun kerangka penelitian ini dapat dijelaskan dalam bentuk skema pada gambar 2.1

Paradigma Kajian

Dalam suatu organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperoleh keuntungan dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Berdasarkan identifikasi masalah, kajian teori yang telah disebutkan sebelumnya, kemudian

disusun kerangka pemikiran pedoman dalam melakukan penelitian. Kerangka pemikiran penelitian ini menjadi paradigma penelitian sebagai berikut : kinerja (variabel dependnen) dan variabel independennya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.2 Model Penelitian

Keterangan:

X_1 = Variabel bebas (Kepemimpinan)

X_2 = Variabel bebas (Budaya Organisasi)

X_3 = Variabel bebas (Motivasi Kerja)

Y = Variabel terikat (Kinerja keryawan)

rx_1y = Pengaruh secara parsial antara variabel X_1 dan Y

rx_2y = Pengaruh secara parsial antara variabel X_2 dan Y

rx_3y = Pengaruh secara parsial antara variabel X_3 dan Y

$r\ x_1\ x_2\ x_3$ = Pengaruh secara parsial antara variabel $X_1X_2X_3$ dan Y

Hipotesis Kajian

Riduwan (2005:37-38) mengatakan bahwa hipotesis berasal dari bahasa yunani yang mempunyai dua kata yaitu *"hupo"* yang berarti sementara dan *"thesis"* yang berarti pernyataan atau teori. Oleh karena itu, hipotesis merupakan pernyataan semantara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu di uji kebenarannya. Para ahli menafsirkan arti hipotesis sebagai dugaan terhadap pengaruh antara dua variabel atau lebih, kerlinger (1996:18).

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H_1 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_2 = Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_3 = Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_4 = Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III
METODE MANAJEMEN SDM DALAM PERUSAHAAN

Tempat dan Waktu Kajian

Penelitian ini masuk pada lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia. Dan juga penelitian ini juga termasuk dalam penelitian kuantitatif. Menurut Surwono (2006:258) menjelaskan bahwa jenis kuantitatif ini mementingkan adanya variabel-variabel sebagai objek penelitian. Pembahasan pun mencakup teori dan empiris menjelaskan spesifik ilmu-ilmu manajemen SDM. Dalam hal ini mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT. Tunas Perkasa Tekindo, Jalan Radio Dalam Raya No.48, Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan.

Proses penelitian dilakukan selama 3 (tiga) dari bula aprili s/d Juni 2017. Adapun penelitian dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan tingkat kebutuhan penulis, diawali dengan persiapan pendahuluan berupa penulisan proposal judul penelitian, seminar proposal judul tesis, penyempurnaan materi proposal, pembuatan instrumen penelitian, pengumpulan data primer dan sekunder, pengolahan data yang telah didapat oleh penulis dan penyusunan pelaporan hasil tesis.

Metode Kajian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah studi kasus sedangkan sifat penelitian deskriptif yaitu metode peneletian

yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Dalam peneletian ini data dan informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian ini. Effendi (2003:3).

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek dan subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan kata lain populasi yang dimaksud disini ialah karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo yang berjumlah 110 orang.

Tabel 3.1
Daftar Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo

No.	Subjek Penelitian	Jumlah
1	Karyawan Tetap	35
2	Karyawan Kontrak	30
3	Pengawas	20
4	Staff	25
	Total	110

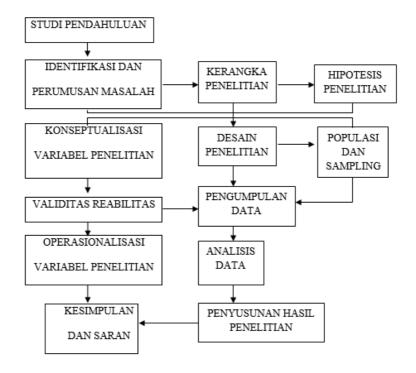
Sumber : Data Sekunder 2015

2. Penentuan Sampel

Menurut Sugiyono (2008:116) sampel dapat didefinisikan suatu bagian yang ditarik dari populasi. Ridwan dan Engkos (2011:40) menambahkan pengertian sampel ada bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Ridwan dan Engkos (2011:40) menambahkan teknik sampling adalah suatu cara mengambil sampel yang representatif dari populasi. Pengambil sampel harus dilakukan dengan sangat hati-hati, sehingga diperoleh sampel yang benar-benar mewakili dan dapat menggambarkan keadaan populasi sebenarnya.

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian adalah salah satu metode dari teknik sampel sensus atau sampling jenuh, yakni keseluruhan populasi yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian, dikarenakan keterbatasan populasi yang ada atau penelitian ingin membuat hasil generalisasi dengan kesalahan yang kecil. Sugiyono (2008:122).

Desain Kajian

Pergerakan ini diawali dengan studi pendahuluan yang ditujukan untuk mengidentifikasi masalah dan menyusun kerangka penelitian serta menetapkan hipotesis. Secara rinci alur penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Sumber : Penelitian Samsudin Bagus

Gambar 3.1 Desain penelitian

Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Dalam kaitannya dengan penelitian ini maka keadaan metode dianggap sebagai pedoman atau landasan yang baik dimana dalam hal ini pengumpulan data maupun dalam melakukan analisa data sehingga akan memberikan arah yang baik.

a. Variabel terikat *(dependent variabel)*
Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan.
b. Variabel bebas (*independent variabel)*
Sedangkan yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, menspesifikasi kegiatan, maupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.
Dalam operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

NO	VARIABEL	INDIKATOR	DEFINISI
1.	Kepemimpinan (X1) Kartini Kartono (1994:33)	1. Mengatur 2. Mengarahkan 3. Mempengaruhi 4. Organisasi 5. Tanggung Jawab	Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

2.	Budaya Organisasi (X2) Robins (2001:248)	1. Inovasi dan Pengambilan resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi individu 5. Orientasi terhadap tim 6. Agresivitas	Budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulanbersaing organisasi. 'etika faktor-faktor objektifdipersepsikan sama oleh seluruh karyawansehingga akan membentuk budaya organisasi.
3.	Motivasi Kerja (X3) Mashlow (1943:370)	1.Kebutuhuan fisiologis 2. Keselamatan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri	Kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan kebutuhan sejumlah individu.
4.	**Kinerja Karyawa (Y)** **Hasibuan (2008:97)**	1.Kualitas kerja 2. Pengetahuan Kerja 3. Kemampuan 4. Inisiatif 5. Kecakapan Kerja	Suatu hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

Tabel 3.2
Definisi Operasioanal Variabel

Kisi-kisi Instrumen

Untuk memperjelas dalam pengumpulan data dan pengujian hipotesis perlu dikemukakan batasan-batasan konsep variabel, dimansi (subvariabel) dan indikator-indikatornya. Hal ini untuk memudahkan jenis data primer dan / atau sekunder, sifat data kualitatif dan / atau kuantitatif dan skala ukurannya nominal/ordinal/ratio, yang dapat dinyatakan sebagai berikut:

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Nomor Butir Pernyataan
Kepemimpinan (X1)	Kepimpinan adalah proses untuk mempangruhi orang lain untuk memahami dan setuju apa yang perlu dilakukan dan bagaimana dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama, Yukl (2009:8)	1. Mengatur 2. Mengarahkan 3. Mempengaruhi 4. Organisasi 5. Tanggung Jawab	1,2,3 4,5,6 7,8 10 11,12

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Nomor Butir Pernyataan
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulanbersaing organisasi. 'etika faktor-faktor objektifdipersepsikan sama oleh seluruh karyawansehingga akan membentuk budaya organisasi. Robins (2001:613)	1. Inovasi dan Pengambilan resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi individu 5. Orientasi terhadap tim 6. Agresivitas	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Motivasi Kerja (X3)	Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu	1.Kebutuhuan fisiologis 2. Keselamatan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Nomor Butir Pernyataan
	(Robins dan Couter (2004) : Donni J.Priansa)		
Kinerja (Y)	Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. (Benardin dan Russel (2000) : Donni J.Priansa)	1.Kualitas kerja 2. Pengetahuan Kerja 3. Kemampuan 4. Inisiatif 5. Kecakapan Kerja	1,2 3 4 5 6,7

Sumber dan Cara Pengumpulan Data/Informasi

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah menggunakan :

a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian, data ini diperoleh dari sumber utama dan diperoleh dari kuesioner yang diperoleh dari Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo Tahun 2015.

b. Data sekunder yaittu data yang diperoleh dari obyek penelitian secara langsung dari sumber utama dan diperoleh dari data jumlah karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo Tahun 2015.

2. Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Pertanyaan-pertanyaan pada angket tertutup dibuat dengan SkalaLikert, yaitu skala yang dibuat dengan lima tingkatan jawaban yang merupakan skala jenis ordinal sebagai berikut:

1) Sangat Setuju, diberi bobot 5
2) Setuju, diberi bobot 4
3) Kurang Setuju, diberi bobot 3
4) Tidak Setuju, diberi bobot 2
5) Sangat Tidak Setuju, diberi bobot 1

b. Studi Dokumentasi

Untuk memperoleh data dengan cara meninjau, membaca, dan mempelajari dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, seperti halnya profil, sejarah, dan lain sebagainya.

c. Studi Pustaka

Pengumpulan data yang bertujuan untuk mengetahui teori dari variabel-variabel yang diteliti dalam Kepustakaan (sumber: bacaan, buku-buku, referensi, jurnal), serta mengetahui tentang penelitian terdahulu yang sudah dilakukan terhadap variabel-variabel yang akan diteliti untuk menunjang penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

1. Populasi

Menurut sumartono (2004:44) populasi adalah kelompok subyek atau obyek yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik tertentu yang berbeda dengan kelompok subjek atau objek lain tersebut akan dikenai generalisasi hasil penelitian.

Berdasarkan data tersebut diatas. Maka jumlah populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 110 karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo

2. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Wibisono (2003:1) berpendapat bahwa sampel adalah bagian dari populasi. Penentuan jumlah sampel dapat dilakukan dengan cara perhitungan statistik yaitu dengan menggunakan Rumus Slovin.

Jumlah anggota sampel total ditentukan dengan Rumus Slovin, hal ini mengacu pada pendapat Ridwan dan Engkos (2011:49) bahwa teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Slovin apabila populasi sudah diketahui. Adapun rumus tersebut adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolerir adalah 10 %

Dengan proses sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$= \frac{110}{1+110,(0.1^2)}$$

$$= \frac{110}{1+110,0.01}$$

$$= \frac{110}{1.11}$$

= 99.09 dibulatkan menjadi 100

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, sampel yang didapat berjumlah 100 karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo.

Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Untuk mengetahui "Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo. Penulis terlebih dahulu melakukan :

1. Uji Validitas

Menurut Suryono (2009:39-46) uji validitas dilakukan untuk masing-masing pertanyaan dari variabel. Ada dua syarat penting yang berlaku pada semua kuesioner yaitu keharusan sebuah kuesioner untuk valid dan reliable. Suatu kuesioner dikatakan valid kalau pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan mengisi kuesioner yang tersendiri dari 41 pertanyaan dengan jumlah 100 responden. Untuk mengetahui validitas instrumen (dalam hal ini kuesioner) dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor masing-masing variabel dengan skor totalnya. Sautu variabel (pertanyaan) dikatakan valid bila skor tersebut berkolerasi secara signifikan dengan skor totalnya. Teknik korelasi yang dilakukan dengan korelasi *pearson product moment.*

$$rxy = \frac{\frac{\sum xy - \{\sum x\}\{\sum y\}}{N}}{\sqrt{\left\{\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{N}\right\}\left\{\frac{\sum y^2 - (\sum y)^2}{N}\right\}}}$$

keterangan :

rxy : koefisien korelasi antara x dan y rxy

N : Jumlah subyek

X : Skor item

Y : Skor total

$\sum x$: Jumlah skor item

$\sum y$: Jumlah skor total

$\sum \mathbf{x^2}$: Jumlah kuadrat skor item

$\sum \mathbf{y^2}$: Jumlah kuadrat skor total

Menurut priyatno (2008:17-18) untuk menentukan instrumen valid atau tidak adalah dengan ketentuan sebagai beikut :

1) Jika r hitung ≥ r tabel dengan taraf signifikan 0,05, maka instrumen tersebut dikatakan valid.

2) Jika r hitung ≤ r tabel dengan taraf signifikan 0,05, maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:178) menyatakkan bahwa reliabilitas menunjukkan pada pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik.

Suatu hasil pengukuran dapat dikatakan reliabel jika alat pengukur tersebut dapat dipercaya, sehingga mendapatkan hasil yang tetap dan konsisten. Dalam menghitung reliabilitas instrumen, peneliti mengguanakan rumus croanbach's alpha.

Rumus croanbach's alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya berbentuk skala.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \mathbf{S_i}}{S_t}\right)$$

Keterangan :

1. r_{11} : Nilai reliabilitas
2. $\sum S_i$: Jumlah varians tiap-tiap skor
3. S_t : Varians total
4. k : Jumlah item

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Imam Ghozali (2009:183) caranya normal probability plot yang membandingkan distribusi komulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi komulatif dan distribusi normal adapun kriteria sebagai berikut :

1) Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

2) Jika data menyebar garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau arah grafik histogram, maka tidak menunjukan pola

distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Menurut Imam Ghazali (2009:63-64) cara mendeteksi terhadap adanya multikolinieritas dalam model regresi adalh sebagai berikut:

- Besarnya variabel inflation factor/VIF pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu nilai VIF 10.
- Besarnya tolerance pedoman sautu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu nilai tolerance 0,1

c. Uji Autokorelasi

Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan yang terjadi diantara variabel- variabel yang diteliti. Untuk mengetahui hal tersebut akan digunakan angka Durbin Watson dalam tabel derajat kebebasan dan tingkat signifikansi tertentu. Model regresi akan terbebas dari masalah autokorelasi apabila mempunyai angka DW (Durbin Watson) mendekati 2. Dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$d = \frac{\sum(ei - e_{i-1})2}{\sum e_i}$$

Keterangan:

d = Nilai Durbin Watson

Σei = Jumlah kuadrat sisa (Gujarati, 1993)

"Konsekuensi dari adanya autokorelasi dalam suatu model regesi adalah varian sampel tidak dapat menjelaskan varian populasinya" (Algifari, 2010). Untuk mengetahui adanya autokorelasi dalam suatu model regresi, dilakukan pengujian *Durbin Watson* (DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel. 3.3 Pedoman Autokorelasi Uji *Durbin-Watson* (DW test)

Kriteria	**Keterangan**
< 1	Ada Autokorelasi
1,1 – 1,54	Tanpa Kesimpulan
1,55 – 2,46	Tidak ada Autokorelasi
2,46 – 2,9	Tanpa Kesimpulan
>2,9	Ada Autokorelasi

Sumber: Algifari, 2010

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan korelasi antar anggota sampel. Untuk mengetahui adanya autokorelasi, dilakukan pengujian *Durbin-Watson* (DW test).

d. Uji Heteroskedastilitas

Model regresi yang baik adalah Homoskedastilitas/ tidak heteroskedastilitas cara untuk menditekkasikannya atau dengan cara melihat grafik perhitungan antara nilai prediksi variabel tingkat dengan residual, analisisnya :

1) Jikaada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur lebih gelombang menyebar kemudian menyempit maka grafik mengindisikan telah terjadi Heteroskedastilitas.

2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heteroskedastilitas.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Secara umum formulasi dari regresi berganda dapat ditulis sebagai berikut :

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

a = Nilai interceptcontant

X_1 = Kepemimpinanm

X_2 = Budaya organisasi

X_3 = Motivasi kerja

e = Standard error (tingkat kesalahan)

Sumber : Ghozali (2008:88)

5. Uji t (Parsial)

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara X_1, X_2, X_3terhadap kinerja Y secara individual maka digunakan uji t.

Adapun kriteria pengujian uji t sebagai berikutt.:

$t_1 = \frac{R_1\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-R_1{}^2)}}dant_1 = \frac{R_2\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-R_2{}^2)}}$

Keterangan:

t = Probabilitas

r = Koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Kriteria penolakan dan penerimaan hipotesis H_0 adalah sebagai berikut:

1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada α = 5% maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (berpengaruh).

2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada α = 5% maka H_0 diterima dan H_1 ditolak (tidak berpengaruh).

6. Uji F (simultan)

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian melalui uji F atau varian adalah dengan membandingkan F hitung (F_{hit})

dengan F tabel (F_{tab}) pada α = 5%. Adapun rumus-rumus untuk menguji uji F tersebut, yaitu:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/ k}{(1- R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana:

R^2 = Koefisien korelasi ganda
k = Jumlah variabel independen
n = Jumlah data

7. Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui % nilai Y sebagai variabel terikat yang dapat dijalankan oleh garis regresi. Alghifari (2007:32), Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel terikat nilai Koefisien Determinasi atau antar 0 dan 1 nilai R^2 yang terikat berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi sangat terbatas nilai yang mendekati berarti variabel bebas menggambarkan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terkait.

BAB IV
GAMBARAN DAN PEMBAHASAN MANAJEMEN SDM DALAM PERUSAHAAN

Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT Tunas Perkasa Tekindo atau disingkat TPT adalah perusahaan solusi baja terpadu.f s Ini pertama kali didirikan pada tahun 2000, dan mulai beroperasi sebagai perusahaan perdagangan baja (distributor baja) pada tahun 2006. Seiring dengan perkembangan ekonomi global, TPT telah ditandai diri dengan kompetensi peningkatan nilai tambah dalam industri baja (baja Industri) melalui perdagangan, distribusi, biaya peyimpanan persediaan , manajemen risiko, pembiayaan, dan pusat layanan.

Dalam tuntutan yang tinggi dari baja (baja) untuk semua jenis industri, Kemal Masduki bersama Hermawanti Kemal dan Gemma Adhitama Kemal, mendirikan Tunas Perkasa Tekindo tepatnya pada bulan April tahun 2000. Kemal Masduki tidak pendatang baru, Ia telah memperoleh pengetahuannya ketika ia bekerja untuk negara sendiri perusahaan pembuat baja. Pada tahun 2006, TPT didirikan bekerja sama dengan salah satu perusahaan perdagangan yang berbasis HK dan memulai bisnisnya sebagai pedagang baja (distributor baja). Sebagai proyek tumbuh lebih besar dan pasar yang lebih luas mendapat, TPT telah mulai terlibat dengan berbagai pabrik baja di wilayah tersebut. Kemitraan yang kuat membantu TPT untuk menjadi baja dan besi stockholding perusahaan pada tahun 2008 yang menyediakan baja kualitas yang sangat baik.

Pada tahun 2012, TPT membangun pusat pelayanan baja di Cikarang dan Surabaya sebagai kebijakan perusahaan untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Dalam fasilitas ini, manufaktur dan pabrikasi baja termasuk pengolahan baja dikembangkan. Tujuan perusahaan adalah untuk menyediakan produk disesuaikan yang sesuai dengan kebutuhan klien.

Dalam rangka untuk terus meningkatkan kualitas kami dalam pelayanan, dalam periode yang sama, TPT telah mendirikan perusahaan grup baru, Mulya Bahtera Marina Industri (MBMI) dan Bahtera Tunas Perkasa (BTP), di mana MBMI difokuskan untuk memenuhi kebutuhan untuk pabrikasi berat dan konstruksi seperti pembuatan kapal dan perbaikan, bejana tekan, jembatan, struktur, perlengkapan, serta rumah dan arsitektur. Sementara BTP melayani dalam pembuatan kebutuhan industri kecil, seperti komponen otomotif, Peralatan Rumah Tangga, dan Produk Pembentukan lainnya.

Kami juga berkomitmen untuk selalu berusaha dalam meningkatkan kompetensi kami. Tim kami memiliki kemampuan tinggi dalam manajemen proyek, termasuk perencanaan keuangan dan manajemen risiko. Selain itu, memiliki fasilitas kami sendiri membuat kita lebih dapat diandalkan dalam mendistribusikan dan penanganan logistik. Setelah perjalanan yang memuaskan bahwa TPT telah melalui, kami akhirnya mencapai kesempurnaan dalam kapasitas memberikan Total Service Solution yang membantu klien kami dalam menyelesaikan proyek dan kebutuhan mereka. Pada tingkat yang saat ini, TPT tidak hanya akan memberikan sekitar baja dari pabrik ke tempat Anda, kami membantu kebutuhan Anda dalam proses sebagai solusi lengkap untuk proyek-proyek Anda.

2. Peran Dan Tugas PT. Tunas Perkasa Tekindo

Peran dan tugas TPT adalah sebagai perdagangan di bidang baja dengan menjalin kemitraan yang ingin menanamkan sahamnya dan ikut andil dalam pengerjaan proyek-proyek infrastruktur yang ada di Indonesia.

3. Ruang Lingkup Usaha Pokok PT. Tunas Perkasa Tekindo

Bidang usaha pokok yang ditangani oleh PT. Tunas Perkasa Tekindo ialah penyedia baja untuk melayani banyak klien dari industri konstruksi, industri minyak dan gas, industri galangan kapal, industri otomotif global, dan pengantaran kebutuhan baja (baja) dalam berbagai bentuk. Saat ini kami memperluas bisnis kami ke sektor ritel termasuk solusi total di segmen rumah dan arsitektur.

4. Filosofi Perusahaan

Kami juga berkomitmen untuk selalu berusaha dalam meningkatkan kompetensi kami. Tim kami memiliki kemampuan tinggi dalam manajemen proyek, termasuk perencanaan keuangan dan manajemen risiko. Selain itu, memiliki fasilitas yang membuat kita lebih dapat diandalkan dalam mendistribusikan dan penanganan logistik. Setelah perjalanan yang memuaskan bahwa TPT telah melalui berbagai persoalan, kami akhirnya mencapai kesempurnaan dalam kapasitas memberikan Total Service Solution yang membantu klien kami dalam menyelesaikan proyek dan kebutuhan mereka. Pada tingkat yang saat ini, TPT tidak hanya akan memberikan sekitar baja dari pabrik ke tempat Anda, kami membantu kebutuhan Anda dalam proses sebagai solusi lengkap untuk proyek-proyek Anda.

5. Visi Dan Misi Perusahaan

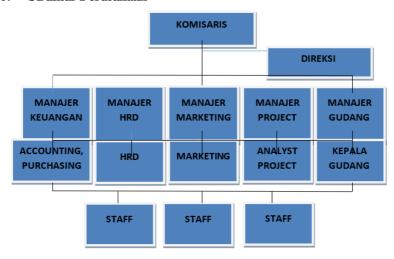
a. Visi

Menjadikan perusahaan penyedia baja terpadu yang memberikan nilai tambah dan solusi total untuk kebutuhan spesifik dari setiap

klien, dan memiliki kontribusi aktif dalam pembangunan bangsa serta wilayah Asia Tenggara.

b. Misi

Mendapatkan kepuasan dengan bertambahnya jumlah pelanggan dan membangun kepercayaan dalam hubungan melalui ketepatan waktu penyediaan dan pasokan yang dapat diandalkan.

6. Struktur Perusahaan

Gambar 4.1
Struktur Perusahaan

7. Prosedur Dan Tanggung Jawab Bidang Sumber Daya Manusia

Bertanggung jawab menjamin tersedianya SDM yang berkualitas serta memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya meliputi penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi, penempatan, pembinaan dan pengembangan SDM secara komprehensif dan terencana, mengelola kegiatan administrasi karyawan berbasis sistem informasi karyawan yang terpadu, menyelenggarakan hubungan industrial serta pengembangan organisasi sesuai kebutuhan dan tata laksananya termasuk penyelenggaraan analisa jabatan dan evaluasi

jabatan, perencanaan tenaga kerja, manajemen karir dan kinerja SDM.

Bertanggung jawab atas tersedianya SDM yang berkualitas serta memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya meliputi:

a. Penempatan
b. Pembinaan
c. Pengembangan SDM
d. Secara komperhensif dan terencana.
e. Melakukan pengembangan dan penyempurnaan struktur organisasi dan proses bisnis.

Deskripsi Umum Responden Kajian

1. Karakteristik Responden

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Setelah melakukan penyebaran kuesioner maka peneliti memperoleh data mengenai gambaran tentang responden karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan terakhir, yaitu :

a. Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
Pria	59	59
Wanita	41	41
Jumlah	100	100

Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah

Dari data diatas dapat dilihat bahwa responden PT. Tunas Perkasa Tekindo sebagaian besar adalah pria, persentasenya hanya berbeda sedikit, yaitu 59% untuk jumlah responden pria dan 41% untuk jumlah responden wanita.

b. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2
Kelompok Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah Karyawan	Persentase
SMK/SMA	30	37,5%
Diploma/Sarjana	80	62,5%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah

Tabel diatas menujukan bahwa pendidikan terkahir responden di PT. Tunas Perkasa Tekindo didominasi oleh tingkat diploma/sarjana dikarenakan persentasenya lebih besar dibandingkan tingkat pendidikan lainnya yaitu 37,5% untuk tingkat SMK/SMA dan 62,5% untuk tingkat Diploma/Sarjana.

2. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel-variabel Penelitian

a) Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan (X1)

Dari angket yang sudah disebarkan oleh peneliti, dari 12 item pertanyaan mengenai Kepemimpinan di PT. Tunas Perkasa Tekindo sebanyak 100 responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.3
Jawaban Responden Variabel (X1) Kepemimpinan

Pertanyaan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Ragu-ragu (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	27	50	11	11	1
2	32	45	9	14	0
3	25	41	16	18	0
4	25	47	16	12	0
5	28	45	15	12	0
6	24	51	14	10	1
7	21	49	18	11	1
8	30	47	12	11	0
9	30	47	13	9	1
10	28	41	15	15	1
11	23	51	13	13	0
12	26	43	17	12	2
Jumlah	**319**	**557**	**169**	**148**	**7**
Persentase	**26,58**	**46,42**	**14,08**	**12,33**	**0,58**

Berdasarkan tabel di atas, dari 100 responden yang menjawab Kepemimpinan PT. Tunas Perkasa Tekindo menjawab setuju dengan total skor responden sebesar 557, dan jumlah skor responden yang menjawab tidak setuju sebesar 148, yang artinya

mayoritas responden setuju dengan Kepemimpinan PT. Tunas Perkasa Tekindo.

Dan dari tabel diatas menunjukan bahwa penilaian responden Kepemimpinan pada PT. Tunas Perkasa Tekindo secara umum setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan total skor yang tertinggi dari jawaban responden pada katagori setuju dengan jumlah 557 atau 46,42%. Dan untuk yang menjawab tidak setuju dengan jumlah 148 atau 12,33%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan setuju dengan Kepemimpinan yang terdapat di PT. Tunas Perkasa Tekindo.

b) Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi (X2)

Dari angket yang sudah disebarkan oleh peneliti dari 12 item pertanyaan mengenai Budaya Organisasi di PT. Tunas Perkasa Tekindo sebanyak 100 responden menjawab sebagai berikut:

Tabel. 4.4
Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi (X2)

Pertanyaan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Ragu-ragu (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	26	42	16	15	1
2	29	35	22	14	0
3	21	41	25	12	1
4	22	49	20	9	0
5	21	41	22	15	1
6	30	40	17	13	0
7	24	43	17	16	0
8	24	50	19	7	0
9	19	51	18	12	0
10	23	41	26	10	0

11	23	43	21	13	0
12	26	38	19	17	0
Jumlah	**288**	**514**	**242**	**153**	**3**
Persentase	**24**	**42,83**	**20,17**	**12,75**	**0,25**

Berdasarkan tabel di atas, dari 100 responden yang menjawab Budaya Organisasi di PT. Tunas Perkasa Tekindo menjawab setuju dengan total skor responden sebesar 514, dan jumlah skor responden yang menjawab tidak setuju sebesar 153, yang artinya mayoritas responden setuju dengan Budaya Organisasi yang ada di PT. Tunas Perkasa Tekindo

Dan dari tabel diatas menunjukan bahwa penilaian responden terhadap Budaya Organisasi pada pada PT. Tunas Perkasa Tekindo secara umum setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan total skor yang tertinggi dari jawaban responden pada katagori setuju dengan jumlah 514 atau 42,83%. Dan untuk yang menjawab tidak setuju dengan jumlah 153 atau 12,75%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan setuju dengan Kepemimpinan yang terdapat di PT. Tunas Perkasa Tekindo.

c) Jawaban Responden Terhadap Motivasi Kerja (X3)

Dari angket yang sudah disebarkan oleh peneliti, dari 10 item pertanyaan mengenai Motivasi Kerja di PT. Tunas Perkasa Tekindo sebanyak 100 responden menjawab sebagai berikut:

Tabel. 4.5
Jawaban Responden Terhadap Motivasi Kerja (X3)

Pertanyaan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Ragu-ragu (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	28	49	14	8	1
2	19	53	16	10	2
3	31	38	20	11	0
4	29	46	12	13	0
5	23	46	16	15	0
6	24	51	15	10	0
7	25	48	18	9	0
8	26	49	13	12	0
9	23	55	18	4	0
10	28	48	11	12	1
Jumlah	**256**	**483**	**153**	**104**	**4**
Persentase	**21,33**	**40,25**	**12,75**	**8,67**	**0,33**

Berdasarkan tabel di atas, dari 100 responden yang menjawab Kompensdi Sekolah Al Azhar menjawab setuju dengan total skor responden sebesar 483, dan jumlah skor responden yang menjawab tidak setuju sebesar 104, yang artinya mayoritas responden setuju dengan Motivasi Kerja yang ada di PT. Tunas Perkasa Tekindo.

Dan dari tabel diatas menunjukan bahwa penilaian responden terhadap motivasi kerja secara umum setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan total skor yang tertinggi dari jawaban responden pada katagori setuju dengan jumlah 483 atau 40,25%. Dan untuk yang menjawab tidak setuju dengan jumlah 104 atau 8,67%. Berdasarkan

hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan setuju dengan motivasi kerja yang terdapat di PT. Tunas Perkasa Tekindo.

d) Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari angket yang sudah disebarkan oleh peneliti, dari 7 item pertanyaan mengenai Kinerja Karyawan di ptsebanyak 100 responden menjawab sebagai berikut:

Tabel. 4.6
Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Ragu-ragu (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	28	42	11	17	2
2	33	44	12	10	1
3	27	43	13	16	1
4	30	48	10	11	1
5	32	43	17	7	1
6	25	55	10	8	2
7	35	46	8	10	1
Jumlah	**210**	**321**	**81**	**79**	**9**
Persentase	**30**	**45,86**	**11,57**	**11,29**	**1,29**

Berdasarkan tabel di atas, dari 100 responden yang menjawab Kinerja Karyawan menjawab setuju dengan total skor responden sebesar 321, dan jumlah skor responden yang menjawab tidak setuju sebesar 79, yang artinya mayoritas responden setuju dengan Kinerja karyawan yang ada di PT. Tunas Perkasa Tekindo.

Dan dari tabel diatas menunjukan bahwa penilaian responden terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Perkasa Tekindo secara

umum setuju. Hal tersebut dibuktikan dengan jumlah yang tertinggi dari jawaban responden pada katagori setuju dengan jumlah 321 atau 30%. Dan untuk yang menjawab tidak setuju dengan jumlah 79 atau 11,29%. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo setuju dengan Kinerja Karyawan yang terdapat di PT. Tunas Perkasa Tekindo.

Hasil Kajian

1. Uji Validitas

Hasil uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Dalam uji validitas ini, kriteria suatu nilai dapat dinyatakan valid jika nilai tersebut lebih besar dari rtabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dimana r_{tabel} untuk 100 responden adalah sebesar 0,195.

Tabel. 4.7
Uji Validitas Kepemimpinan (X1)

No. Pertanyaan	Koefisien Korelasi (rhitung)	Distribusi (rtabel)	Keterangan
1	0,867	0,195	Valid
2	0,887	0,195	Valid
3	0,743	0,195	Valid
4	0,764	0,195	Valid
5	0,726	0,195	Valid
6	0,758	0,195	Valid
7	0,768	0,195	Valid
8	0,831	0,195	Valid
9	0,835	0,195	Valid
10	0,854	0,195	Valid
11	0,798	0,195	Valid
12	0,790	0,195	Valid

Sumber Data : SPSS 21.0

Dari tabel diatas menunjukan bahwa nilai keseluruhan untuk uji validitas (rhitung) memiliki nilai lebih besar dari pada nilai (rtabel). Berdasarkan perhitungan diatas tersebut, maka dari 12 butir pernyataan setelah dikalibrasi validitasnya menggunakan SPSS 21.0 menghasilkan data yang Valid (r hitung > r tabel).

Tabel. 4.8

Uji Budaya Organisasi (X2)

No. Pertanyaan	Koefisien Korelasi (rhitung)	Distribusi (rtabel)	Keterangan
1	0,823	0,195	Valid
2	0,797	0,195	Valid
3	0,771	0,195	Valid
4	0,772	0,195	Valid
5	0,768	0,195	Valid
6	0,836	0,195	Valid
7	0,757	0,195	Valid
8	0,754	0,195	Valid
9	0,708	0,195	Valid
10	0,742	0,195	Valid
11	0,752	0,195	Valid
12	0,812	0,195	Valid

Sumber: Data SPSS 21.0

Dari tabel diatas menunjukan bahwa nilai keseluruhan uji validitas (r_{hitung}) memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai (r_{tabel}). Berdasarkan perhitungan diatas tersebut maka dari 12 butir pernyataan setelah dikalibrasi validitasnya ternyata semua pernyataan memenuhi kriteria atau Valid.

Tabel. 4.9
Uji Validitas Motivasi Kerja (X3)

No. Pertanyaan	Koefisien Korelasi (rhitung)	Distribusi (rtabel)	Keterangan
1	0,812	0,195	Valid
2	0,808	0,195	Valid
3	0,858	0,195	Valid
4	0,874	0,195	Valid
5	0,746	0,195	Valid
6	0,742	0,195	Valid
7	0,738	0,195	Valid
8	0,780	0,195	Valid
9	0,701	0,195	Valid
10	0,852	0,195	Valid

Sumber: Data SPSS 21.0

Dari tabel diatas menunjukan bahwa nilai keseluruhan uji validitas (r_{hitung}) memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai (r_{tabel}). Berdasarkan perhitungan diatas tersebut maka dari 10 butir pernyataan setelah dikalibrasi validitasnya ternyata semua pernyataan memenuhi kriteria atau Valid.

Tabel. 4.10
Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No. Pertanyaan	Koefisien Korelasi (rhitung)	Distribusi (rtabel)	Keterangan
1	0,826	0,195	Valid
2	0,925	0,195	Valid
3	0,898	0,195	Valid
4	0,883	0,195	Valid
5	0,846	0,195	Valid

6	0,812	0,195	Valid
7	0,895	0,195	Valid

Sumber: Data SPSS 21.0

Dari tabel diatas menunjukan bahwa nilai keseluruhan uji validitas (r_{hitung}) memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai (r_{tabel}). Berdasarkan perhitungan diatas tersebut maka dari 7 butir pernyataan setelah dikalibrasi validitasnya ternyata semua pernyataan memenuhi kriteria atau Valid.

Maka, dapat disimpulkan dari tabel validasi diatas menunjukan bahwa nilai keseluruhan uji validitas (r_{hitung}); Kepemimpinan (X1), Buadaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan **Valid.**

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi suatu pengukuran dari suatu varibel. Pengukuran dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* lebih dari 0.60. Berikut hasil dari perhitungan reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 21.0:

Tabel. 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai *Cronbach Alpha*	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1)	0,949	Sangat Reliable
2	Budaya Organisasi (X2)	0,939	Sangat Reliable
3	Motivasi Kerja (X3)	0,934	Sangat Reliable
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,945	Sangat Reliabel

Sumber Data: SPSS 21.0

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel-variabel dalam penelitian ini dinyatakan **Reliable**.

3. Uji Asumsi Klasik

3.1. Uji Normalitas

3.1.1. Uji Kolmogorov-Smirnov

Uji Kolmogorov-Smirnov, dimana variable Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja sebagai variabel (X3) yang merupakan variabel bebas (*independen*) terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel (Y) yang merupakan variabel terikat (*dependen*), apabila tingkat nilai signifikansi dan nilai K-S Z (Kolmogorov-Smirnov Z) > 0,05, maka data penelitian berdistribusi tersebut terdistribusi dengan normal. SPSS 21.0

Tabel 4.12
Uji Kologorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,10554312
Most Extreme Differences	Absolute	,120
	Positive	,098
	Negative	-,120
Kolmogorov-Smirnov Z		1,203
Asymp. Sig. (2-tailed)		,111

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Bedasarkani tabel diatas dapat diketahui apakah distribusi regresi variabel independen Kepemimpinan (X1), Budaya

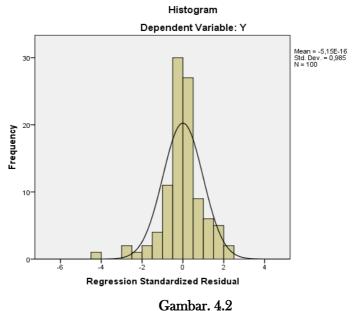
Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) terdistribusi dengan normal.

Hasil pengujian menggunakan Kolmogorov-Smirnov (K-S Z) didapatkan nilai K-S Z untuk Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) sebesar 1,203 dan nilai Asymp Signifikan (nilai sig.) sebesar 0,111, nilai tersebut lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,05, maka dapat disimpulkan data tersebut berdistribusi dengan normal (Nilai K-S Z > 0,05 dan Nilai Asymp.Sig > α= 0,05).

3.1.2. Uji Histogram

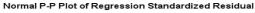
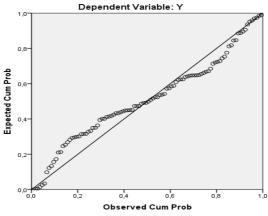
Dengan bantuan program SPSS versi 21.0, untuk menguji suatu data terdistribusi dengan normal, maka dapat dilakukan dengan uji histogram dengan mendeteksi penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik histogram, dimana:

a.) Data dikatakan berdistribusi dengan normal, apabila pola distribusi membentuk lonceng (*bell*).

b.) Data dikatakan berdistribusi tidak normal, apabila pola distribusi tidak membentuk lonceng (*bell*).

Gambar. 4.2
Grafik Histogram

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa bentuk histogram menggambarkan data yang terdistribusi dengan normal atau mendekati normal karena pola garis mengarah ke kanan dan membentuk seperti lonceng (*bell shaped*).

3.1.3. Uji Probability Plot

Dalam pengujian normalitas ini, juga dilakukan uji *Probability Plot* (P-*Plot*), sehingga dapat diketahui secara pasti bagaimana distribusi data yang diperoleh dengan baik. *Probability Plot* (P-*Plot*) adalah membandingkan distribusi komulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi komulatif dari distribusi normal (*hypothenical distribution*). Dengan bantuan program SPSS versi 21.0, maka akan menghasilkan grafik P-*plot* sebagai berikut:

Gambar 4.3
Grafik Probability Plot

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa sebaran data (titik-titik) berada disekitar garis diagonal sehingga asumsi klasik normalitas dapat dipenuhi dan terdistribusi dengan normal.

3.2. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antara variabel-variabel independen dalam model regresi. Konsekuensi dari adanya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat tinggi antara variabel-variabel independen adalah koefisien regresi dan simpangan baku (*standard deviation*) variabel independen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel independen terhadap variabel dependen, Ghozali (2005).

Dalam uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara pengujian, yakni:

1) Melihat Nilai *Tolerance*

a) Jika nilai *Tolerance* > dari 0,10, maka artinya tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang diuji.

b) Jika nilai *Tolerance* < dari 0,10, maka artinya terjadi multikolinieritas terhadap data yang diuji.

2) Melihat Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)

a) Jika nilai VIF < dari 10,00 maka artinya tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang diuji.

b) Jika nilai VIF > dari 10,00 maka artinya terjadi multikolinieritas terhadap data yang diuji.

Tabel. 4.12
Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,098	1,774		,619	,537		
	X1	,452	,088	,700	5,134	,000	,150	6,677
	X2	-,063	,071	-,094	-,887	,377	,248	4,037
	X3	,213	,091	,260	2,350	,021	,228	4,378

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil tabel diatas diketahui bahwa, nilai tolerance variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 0,150, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,248, dan Motivasi Kerja (X3) sebesar 0,228 lebih besar dari batas toleransi 0,10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas (X1, X2, X3 > 0,1). Sedangkan nilai VIF variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 6,677, Budaya Organisasi (X2) sebesar 4,037, dan Motivasi Kerja (X3) sebesar 4,378 lebih kecil dari batasan VIF 10,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas (X1, X2, X3 < 10,00).

3.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t sebelumnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Untuk mendektesi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan menggunakan tabel *Durbin-Watson Test.* Berikut ini kriteria dari *DW test* yang menjadi acuan:

Tabel. 4.13
Pedoman Autokorelasi Uji *Durbin-Watson* (DW test)

Kriteria	Keterangan
< 1	Ada Autokorelasi
1,1 – 1,54	Tanpa Kesimpulan
1,55 – 2,46	Tidak ada Autokorelasi
2,46 – 2,9	Tanpa Kesimpulan
>2,9	Ada Autokorelasi

Berikut ini akan peneliti sajikan hasil *DW test* dengan menggunakan program SPSS versi 21.0 sebagai berikut:

Tabel. 4.14
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,856[a]	,733	,724	3,154	1,903

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (X3)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

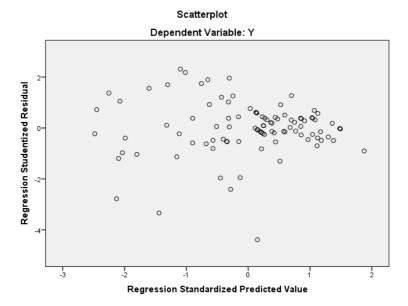
Berdasarkan hasil tabel diatas, diketahui bahwa nilai *DW,* 1,903 dan hasil tersebut berada diantara tabel *DW test* (1,55 – 2,46), sesuai dengan ketentuan pada pedoman *Durbin-Watson test* model regresi ini **tidak** terjadi Autokorelasi.

3.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan

ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas bukan yang heteroskedastisitas, Ghozali (2005).

Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas mengunkan uji *scatterplot*. Dalam uji *scatterplot* menggunakan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Titik-titik pada *scatterplot* menyebar secara acak, baik dibagian atas angka 0 (nol) ataupun dibagian bawah angka 0 (nol) dari sumbu vertikal (sumbu Y), maka disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. Titik-titik pada *scatterplot* menyatu secara teratur, baik dibagian atas angka 0 (nol) ataupun dibagian bawah angka 0 (nol) dari sumbu vertikal (sumbu Y), maka disimpulkan bahwa terjadi heteroskedastisitas.

Gambar. 4.4
Uji Heteroskedastisitas

Dari tabel diatas bahwa *variance* variable Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) tidak sama untuk semua pengamatan atau observasi. Pendistribusian penyebaran titik-titik data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu vertikal Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa **tidak** terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Reresi Linier Sederhana dan Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier sederhana ini bertujuan untuk menguji parsial masing-masing variabel (variabel independen terhadap variabel dependen). Hasil uji t dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom t dan kolom sig (*significance*), dan kolom Beta untuk melihat model regresinya. Berikut ini akan dibahas uji parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen, sebagai berikut:

4.1. Uji Parsial (Sendiri-sendiri)

4.1.1 Hasil Uji Parsial Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel. 4.15

Uji Regresi Sedehana Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,151	1,640		1,311	,193
1	Kepemimpinan (X1)	,546	,035	,846	15,723	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

1) Dari tabel diatas didapat nilai t_{hitung} 15,723 untuk Kepemimpinan (X1) dan nilai t_{tabel} adalah 1,660 (df= n-k, 100-2= 98). Apabila nilai t_{hitung} > t_{tabel}, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif secara parsial, sebaliknya apabila nilai t_{hitung} < t_{tabel}, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif. Dari hasil tabel Coefficients diatas dapat disimpulkan bahwa nilai t_{hitung} Kepemimpinan (X1) 15,723> t_{tabel} 1,660, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan (X1) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2). Dalam Uji Signifikansi apabila nilai Sig. < dari Signifikansi α= 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang Signifikan antara Kepemimpinan (X1) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), begitu pula sebaliknya apabila nilai Sig > dari Sig α= 0,05 dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari tabel diatas dapat disimpulkan nilai Sig. Kepemimpinan (X1) sebesar 0,000 < 0,05, maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3). Sedangkan model regresi yang diperoleh adalah $Y = 2,151 + 0,846X_1 + e$. Dengan demikian Constanta sebesar 2,151 menyatakan bahwa tanpa Kepemimpinan (X1), Kinerja Karyawan (Y) tetap terbentuk sebesar 2,151. Apabila terjadi kenaikan pada variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 1, maka akan terjadi kenaikan pada variable Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0, 846.

4.1.2. Hasil Uji Parsial Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel. 4.16
Uji Regresi Sedehana Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,683	2,185		2,601	,011
	Budaya Organisasi (X2)	,480	,047	,716	10,148	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

1) Dari tabel diatas didapat nilai t_{hitung} 10,148 untuk Pelatihan (X2) dan nilai t_{tabel} adalah 1,660 (df= n-k, 100-2= 98). Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif secara parsial, sebaliknya apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif.

Dari hasil tabel Coefficients diatas dapat disimpulkan bahwa nilai t_{hitung} Budaya Organisasi (X2) 10,148 > t_{tabel} 1,660, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang positif antara variabel Budaya Organisasi (X2) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2) Dalam Uji Signifikansi apabila nilai Sig. < dari Signifikansi α= 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang Signifikan antara Budaya Organisasi (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), begitu pula sebaliknya apabila nilai Sig > dari Sig α= 0,05 dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang

signifikan antara Budaya Organisasi (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari tabel diatas dapat disimpulkan nilai Sig. Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,000 < 0,05, maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3) Sedangkan model regresi yang diperoleh adalah Y = 5,683 + 0,716X_1 +e. Dengan demikian Constanta sebesar 5,683 menyatakan bahwa tanpa Budaya Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y) tetap terbentuk sebesar 5,683. Apabila terjadi kenaikan pada variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 1, maka akan terjadi kenaikan pada variable Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,716.

4.1.3. Hasil Uji Parsial Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel. 4.17

Uji Regresi Sedehana Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,937	1,970		,983	,328
	Motivasi (X3)	,657	,050	,799	13,174	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

1) Dari tabel diatas didapat nilai t_{hitung} 13,174 untuk Motivasi Kerja (X3) dan nilai t_{tabel} adalah 1,660 (df= n-k, 100-2= 98). Apabila nilai t_{hitung} > t_{tabel}, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif secara parsial, sebaliknya apabila nilai t_{hitung} < t_{tabel}, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif.

Dari hasil tabel Coefficients diatas dapat disimpulkan bahwa nilai t_{hitung} Motivasi Kerja (X3) 13,174 > t_{tabel} 1,660, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang positif antara variabel Motivasi Kerja (X3) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2) Dalam Uji Signifikansi apabila nilai Sig. < dari Signifikansi α= 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang Signifikan antara Motivasi Kerja (X3) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), begitu pula sebaliknya apabila nilai Sig > dari Sig α= 0,05 dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari tabel diatas dapat disimpulkan nilai Sig. Motivasi Kerja (X2) sebesar 0,000 < 0,05, maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja (X3) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4) Sedangkan model regresi yang diperoleh adalah Y = 1,937 + $0,799X_1$ +e. Dengan demikian Constanta sebesar 1,937 menyatakan bahwa tanpa Motivasi Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y) tetap terbentuk sebesar 1,937. Apabila terjadi kenaikan pada variabel Motivasi Kerja (X3) sebesar 1, maka akan terjadi kenaikan pada variable Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,799.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Hipotesis pada penelitian ini setelah di uji secara pasial terhadap semua variabel independen terhadap variabel dependen; X_1-Y, X_2-Y, dan X_3-Y **Hipotesis diterima (Ha. Positif dan Signifikan).**

4.2 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Dalam uji F dapat dilihat pada tabel **ANOVA** pada kolom F untuk melihat pengaruh positif dan kolom *significance* untuk melihat signifikansi.

Berikut akan peneliti sajikan hasil uji F antara variabel independen Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) dengan bantuan program SPSS versi 21.0:

Tabel. 4.18
Uji F (Simultan)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2615,845	3	871,948	87,670	,000[b]
	Residual	954,795	96	9,946		
	Total	3570,640	99			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (X3)

1) Dari tabel diatas didapat nilai F_{hitung} 87,670 untuk variabel Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) dan nilai f_{tabel} adalah 2,70 (df1= k-1,3-1=2, df2=n-k,100-2= 98). Apabila nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif secara simultan, sebaliknya apabila nilai $f_{hitung} < f_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif secara simultan.

Dari hasil tabel **ANOVA** diatas dapat disimpulkan bahwa nilai f_{hitung} sebesar 87,670 > ft_{tabel} 2,70, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2) Dalam Uji Signifikansi apabila nilai Sig. < dari Signifikansi α= 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang Signifikan antara Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan

Motivasi Kerja (X3) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y), begitu pula sebaliknya apabila nilai Sig > dari Sig α= 0,05 dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari tabel diatas dapat disimpulkan nilai Sig. Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kompensasi (X3) sebesar 0,000 < 0,05, maka kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X1), Pelatihan (X2) dan Motivasi Kerja (X3) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Hipotesis pada penelitian ini setelah di uji secara simultan terhadap semua variabel independen; X_1, X_2 dan X_3 terhadap variabel dependen (Y), maka hasilnya **Hipotesis diterima** **(Ha. Positif).**

4.3. Uji Koefisien Determinasi (R^2/R *Square*)

a. Hasil Pengolahan Data Koefisien Determinasi Secara parsial antara Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan program SPSS versi 21.0, adalah sebagai berikut:

Tabel. 4.19

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,846[a]	,716	,713	3,216

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat diperoleh nilai koefisien R= 0,846. Artinya korelasi variabel Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,846, hal ini dapat di simpulkan bahwa ada hubungan positif secara parsial sebesar 84,6% antara Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,716, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 71,6% sedangkan sisanya 28,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Hasil Pengolahan Data Koefisien Determinasi Secara parsial antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan program SPSS versi 21.0, adalah sebagai berikut:

Tabel. 4.20
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716[a]	,512	,507	4,215

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat diperoleh nilai koefisien R= 0,716. Artinya korelasi variabel Budaya Organisasi(X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,716, hal ini dapat di simpulkan bahwa ada hubungan positif secara parsial sebesar 71,6% antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,512, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 51,2% sedangkan sisanya 48,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

c. Hasil Pengolahan Data Koefisien Determinasi Secara parsial antara Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan program SPSS versi 21.0, adalah sebagai berikut:

Tabel. 4.21
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799[a]	,639	,635	3,626

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X3)

Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat diperoleh nilai koefisien R= 0,799. Artinya korelasi variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,799, hal ini dapat di simpulkan bahwa ada hubungan positif secara parsial sebesar 79,9% antara Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,639, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Motivasi Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 63,9% sedangkan sisanya 36,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

d. Hasil Pengolahan Data Koefisien Determinasi Secara simultan antara Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan program SPSS versi 21.0, adalah sebagai berikut:

Tabel. 4.22
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,856[a]	,733	,724	3,154

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (X3)

Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat diperoleh nilai koefisien R= 0,856. Artinya korelasi variabel Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,856, hal ini dapat di simpulkan bahwa ada hubungan positif secara simultan sebesar 85,6% antara Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,733, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 73,3% sedangkan sisanya 26,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Berdasarkan dari hasil pengolahan data statistik yang sudah diteliti, maka dapat diungkapkan pembahasan penelitian antara pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo baik secara parsial dan simultan, adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Persepsi Kepemimpinan pimpinan dari persepsi responden yang diperoleh melalui angket, menunjukan bahwa Kepemimpinan pimpinan pada katagori baik. Dari rumusan masalah yang telah diungkapkan pada Bab sebelumnya, bahwa dari hasil uji hipotesis

dengan melakukan uji $_t$ (uji regresi linier sederhana), ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Tunas Perkasa Tekindo. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji $_t$ dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 21.0, dimana t_{hitung} sebesar 15,723 lebih besar dari t_{tabel} 1,660 (15,723 > 1,660) dengan tingkat probabilitas (α sig) sebesar 0,000 lebih kecil dari α= 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga untuk hipotesis pertama **diterima** (H1 diterima).

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil olah data statistik atas jawaban responden, ditemukan bahwa persepsi variabel Budaya Organisasi (X2) pada PT. Tunas Perkasa Tekindo pada katagori baik. Hipotesis kedua yang diajukan oleh penulis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima, hal ini dibuktikan dengan melakukan uji $_t$ dengan menggunakan program SPSS versi 21.0, dengan hasil sebagai berikut, dimana t_{hitung} sebesar 10,148 lebih besar dari t_{tabel} 1,660 (10,148 > 1,660) dengan tingkat probabilitas (α sig) sebesar 0,000 lebih kecil dari α= 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga untuk hipotesis kedua **diterima** (H2 diterima).

3. Pengaruh Motivasi Kerja (X3) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil olah data statistik atas jawaban responden, ditemukan bahwa persepsi variabel Motivasi Kerja (X3) pada PT. Tunas Perkasa Tekindo pada katagori baik. Hipotesis ketiga yang diajukan oleh penulis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima, hal ini dibuktikan dengan melakukan uji $_t$ dengan menggunakan program SPSS versi 21.0, dengan hasil sebagai berikut,

dimana t_{hitung} sebesar 13,174 lebih besar dari t_{tabel} 1,660 (13,174 > 1,660) dengan tingkat probabilitas (α sig) sebesar 0,000 lebih kecil dari α= 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga untuk hipotesis ketiga **diterima** (H3 diterima).

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Pelatihan (X2) dan Kompensasi (X3) secara simultan terhadap variabel dependen Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil olah data statistik diatas dengan menggunakan program **SPSS** versi 21.0, akan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dari tabel diatas Nilai F_{hitung} dalam tabel **ANOVA** sebesar 87,670 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,70, maka data tersebut dapat dikatakan terjadi pengaruh simultan yaitu F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} (87,670 > 2,70) sehingga berpengaruh positif. Apabila dihitung dari nilai signifikasi menghasilkan nilai sig. 0,000 < α= 0,05, maka hasil yang di dapat berpengaruh secara signifikan, sehingga untuk hipotesis keempat **diterima** (H4 diterima).

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karaywan (Y). Hal ini ditunjukan oleh model regresi y = 2,151 + 0,846X_1 dan nilai t_{hitung} > t_{tabel} (15,723 > 1,660), dengan nilai signifikansi sebesar 0,00 < α= 0,05, maka Hipotesis (**H_a diterima)**. Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,716, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 71,6% sedangkan sisanya 28,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukan oleh model regresi y = 5,683 + 0,716X_1 dan nilai t_{hitung} > t_{tabel} (10,148 > 1,660), dengan nilai signifikansi sebesar 0,00 < α= 0,05, maka Hipotesis (**H_a diterima)**. Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,512, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 51,2% sedangkan sisanya 48,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3) Tedapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukan oleh model regresi y = 1,937 + 0,799X_1 dan nilai t_{hitung} > t_{tabel} (13,174 > 1,660), dengan nilai signifikansi sebesar 0,00 < α= 0,05, maka Hipotesis (**H_a**

diterima). Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,639, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 63,9% sedangkan sisanya 36,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukan oleh nilai f_{hitung} 87,670 > 2,70 ft_{tabel} , dengan nilai signifikansi sebesar 0,00 < α= 0,05, maka Hipotesis (**H_a diterima)**. Nilai Koefisien Determinasi R Square (R^2) sebesar 0,733, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 73,3% sedangkan sisanya 26,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan uraian tentang pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti dapat mengungkapkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pimpinan seharusnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalahnya sehingga karyawan ketika ada masalah mendapatkan bantuan dari pimpinannya.
2. Budaya organisasi yang kuat seharusnya menimbulkan tuntutan yang berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja sehingga menghasilkan produktifitas yang optimal.
3. Motivasi kerja seharusnya dapat dibangun oleh pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahannya dengan tutur bahasa yang sopan sehingga membangkitkan motivasi kerja bagi karyawannya.
4. Kinerja karyawan seharusnya dituntut mengerjakan suatu pekerjaan dangan penuh perhitungan, cermat dan teliti sehingga kinerja yang didapat optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahman, Ali, Sambas dan Somantri Ating,"*Dasar-Dasar Metode Statistika*" Cetakan pertama. Bandung : CV. Pustaka Setia, 2011.

Dessler, Gary. *Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Eli Tanya Jakarta: (2004) PT. Indeks. Judul asli *Human Resource Managemen* .(2003) pretince-Hall, inc, Upper Saddle River. New Jersey.

Hadari Nawawi, "Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Profit yang kompetitif", Gajah Mada University Press, 2005

Hasibuan, Malayu SP, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi revisi, Cetakan ke 6, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2008

Hasibuan, H. Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia"*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 2002.

Mu'min abdullah, "Pengembangan Sumber Daya Manusia berwawasan Keislaman". Cetakan pertama, Yogyakarta: Grafindo Litera Media

Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Dava Manusia*: Yogyakarta: (2005) Gadjah Mada University Press

Nawawi, Ismail. 21010. Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: PT Interpratama Mandiri

Nitisemito, Alex S. Manajemen Personalia. Penerbit Ghalia Indonesia Jakarta, 2006

Prabu Mangkunegara, Anwar, ”*Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan”,* Cetakan ke Delapan, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000

Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human* Resources *Management,* Edisi Kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta, 2006

R. Wayne Mondy, *Manajemen SDM* Jilid 1 Edisi 10, Erlangga PT. Gelora Aksara Pratama, 2000

Sadili, Samsudin. ”Manajemen Sumber Daya Manusia” Edisi kedua, CV, Pustaka Setia, Bandung, 2006

Sedarmayanti, Apu. ”*Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*”. Cetakan ketiga. Bandung: CV. Mandar Maju,2009

Sondang, P. Siagian, ”Manajemen Sumber Daya Manusia”, Cetakan ke 15, edisi 1, Bumi Aksara, Jakarta, 2008

Sugiyono, *Metodologi Penelitian Bisnis,* Cetakan Pertama, Penerbit CV.AlphaBetha, Bandung, 1995

T. Hani Handoko, *Manajemen,* Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta, 2000

Universitas Pamulang, “Pedoman Penulisan Tesis”, Tangerang,2015

Veithzal Rivai ” *Manajemen Sumber Daya Manusia Islami*”, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2005.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2007

Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Kaliri. 2008. *Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Guru pada SMA Negeri Di Kabupaten Pemalang*. Program Magister Manajemen Pendidikan. Tesis. Universitas Negeri Semarang.

Kertajaya, Hermawan, 2013, *prinsip-prinsipOrganisasi, GramediaPustaka, Jakarta.*

Malahayati. 2010. *I'M The Boss*. Jogja Bangkit Publisher. Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". PT. Remaja Rosda Karya, Bandung 2008.

Manullang, M , Marihot Manullang, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2008.

Mondy, R. Wayne. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Edisi Kesepuluh Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 2008.

Notoatmojo Soekidjo 2009, "Pengembangan Sumber Daya Manusia". Jakarta, PT. Rineka Cipta 2009.

Riduwan. 2005. Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian. Alfabeta. Bandung.

Rivai,Veithzal, 2009. *"Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan",* Edisi Kedua. Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen S. 2010. *Man ajemen Edisi Kesepuluh jilid 1.*

Erlangga. Jakarta.

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju. Bandung.

Simamora Henri, (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE, Yogyakarta.

Simamora, Henry. (2014). ManajemenSumberDayaManusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

Siagian. Sondang P, *KiatmeningkatkanProduktivitaskerja,* RinekaCipta, Jakarta.

Soekarso dan Iskandar Putong. 2015. *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis*.

Sugiyono. (2012). *"Memahami Penelitian Kualitatif"*. Bandung : ALFABETA.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompeten di SDM Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Supriyatna, Dadang dan Andi Sylvana. 2011. *Manajemen*. Universitas Terbuka. Jakarta.

Susanty, Aries dan Sigit Wahyu Baskoro. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.PLN (Persero) APD Semarang*. Undip.Vol VII. No.2.Hal : 77-84.

Susilaningsih, Nur. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja*

Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). STIE AUB Surakarta. Vol.1 No.2.

Sutrsino, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

Tobari. 2015. *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan.* CV Budi Utama. Yogyakarta.

Wato, Fidelis. 2012. *Analisis Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Prestasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Pemberian Bonus Karyawan Pada PT Urecel Indonesia. Tesis.* Universitas Pamulang Tangerang Selatan.

BIOGRAFI PENULIS

Roni Fadli merupakan kelahiran Jakarta Tahun 1992. Riwayat Pendidikan menjalani pendidikan tingkat menengah atas di SMAN 108 Jakarta lalu Menempuh Program Sarjana Jurusan Manajemen di Universitas Pamulang dilanjutkan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen dikampus yang sama. Saat ini merupakan Dosen Tetap Universitas Pamulang. Saat ini mengampu Mata Kuliah berkaitan dengan Sumber Daya Manusia serta mempublikasikan beberapa Jurnal Ilmiah. Dengan pengalaman kerja di Perusahaan selama 10 Tahun dan terakhir pernah bekerja dengan pengalaman sebagai professional di Perusahaan Multinasional yang bergerak di bidang distributor farmasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Perusahaan

Dunia bisnis yang bersifat dimanis, mengharus setiap elemnt organisasi untuk selalu melalukan pekembangan dalam banyak aspek, yang paling utama adalah kinerja diberbagai lini. Hal ini terntu berkaitkan erat dengan karyawan yang dinaungi nya. Selain Sumber Daya Manusia ini adalah aset pagi organinasi dalam dunia bisnis, maka untuk mencapai tujuan tertentu, maka diperlukan quality dalam menempuh SDM yang mampu berkompetitif. Setidaknya, itu yang pernah disampaikan oleh Greer dalam Nazarrudin Malik pada tahun 2010 silam. Untuk mencapai daya saing didunia bisnis, dibutuhkan sumber daya yang memiliki kemampuan dalam berkompetitif.

Secara singkat, buku ini akan membahas secara menyeluruh,bagaimana sebuah visi dalam organisasi mampu di wujudkan dengan adanya manusia yang kompeten, tidak sekedar rumusan misi, tapi juga menempatkan orang dalam sebuah Tugas pokok dengan tepat. Dengan deligasi yang tepat pada orang yang tepat, maka akselerasi bukan suatu yang lambat untuk dicapai, merupakan goal yang realistis untuk dikerjakan.

ISBN 978-623-8014-07-1
9 786238 014071